

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка рекомендаций по совершенствованию реализации проектов в
детском образовательном центре «Умка»

Руководитель

доцент

М.И. Элияшева

Выпускник

О.Н. Седых

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка рекомендаций по совершенствованию реализации проектов в детском образовательном центре «Умка», содержит 71 страницу текстового документа, 4 приложения, 35 использованных источников, 9 рисунков и 19 таблиц.

ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ, УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО ПРОЕКТА, АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ.

Объектом исследования в рамках данной работы выступает НОУ «Умка».

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию реализации проектов в НОУ «Умка».

Задачи, которые необходимо решить, для достижения поставленной цели.

1. Изучить теоретические основы управления реализацией проектов, а также используемое для реализации программное обеспечение и инструменты;
2. Рассмотреть основные возможные факторы успеха и причины неудач проектов;
3. Провести организационно-управленческий анализ деятельности НОУ «Умка»;
4. Изучить реализацию проектов в НОУ «Умка»;
5. Выбрать и изучить подробно несколько реализующихся проектов на степень достижения поставленных целей;
6. Разработать рекомендации по совершенствованию реализации проектов, выделив для этого основные направления;
7. Определить организационный план необходимых мероприятий;
8. Оценить получившиеся рекомендации с точки зрения эффективности.

В результате проведенного исследования была выявлена проблема отсутствия формализованной процедуры реализации проектов и профессиональной квалификации сотрудников. В результате предложена программа обучения персонала и внедрение организационных условий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления реализацией проектов	6
1.1 Основные понятия управления проектами.....	6
1.2 Содержание и инструменты управления реализацией проектов	11
1.3 Условия и факторы успешной реализации проектов	17
2 Диагностика реализации проектов в НОУ «Умка»	22
2.1 Организационно-управленческая характеристика НОУ «Умка»	22
2.2 Анализ реализации проектов в НОУ «Умка»	31
2.3 Анализ условий и факторов успешной реализации проектов в НОУ «Умка».....	37
3 Рекомендации по совершенствованию реализации управления проектами в НОУ «Умка»	55
3.1 Основные направления совершенствования реализации проектов.....	55
3.2 Разработка организационного плана мероприятий по совершенствованию реализации проектов.....	57
3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	63
Заключение	67
Список использованных источников	70
Приложение А	73
Приложение Б	77
Приложение В.....	80
Приложение Г	81

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, количество организаций, использующих в своей деятельности проектное управление, значительно растет. Каждый проект по-своему уникален, имеет ряд особенностей и собственные риски. Успешная реализация проекта предполагает, в первую очередь, достижение всех поставленных по нему целей. Для того чтобы проект реализовался успешно, необходим опытный и квалифицированный менеджер, который будет следить за ходом его реализации и своевременно реагировать на возникающие в процессе проблемы, а также важна слаженная команда проекта. Тогда как проблемы могут возникать в случае рисков и неопределенности внешней среды. Для этого требуется формализованная процедура управления проектами и использование для этого современного инструментария. Применение профессиональных технологий и формализованных процедур является обязательным условием эффективной реализации проектов.

Актуальность данной темы заключается в том, что многие компании пытаются реализовывать проекты без использования профессиональных знаний в области управления проектами, поэтому значительная их часть не укладывается в сроки, превышая при этом бюджет и вовсе не достигая запланированных результатов. Реализация проекта является одним из наиболее сложных процессов в системе управления проектами, что требует особого внимания и контроля над его ходом, а также анализа и сравнения всех фактических показателей с плановыми.

Цель работы: разработать рекомендаций по совершенствованию реализации проектов в НОУ «Умка».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления реализацией проектов, а также используемое для реализации программное обеспечение и инструменты;
2. Рассмотреть основные возможные факторы успеха и причины неудач проектов;

3. Провести организационно-управленческий анализ деятельности НОУ «Умка»;
4. Изучить реализацию проектов в НОУ «Умка»;
5. Выбрать и изучить подробно несколько реализующихся проектов на степень достижения поставленных целей;
6. Разработать рекомендации по совершенствованию реализации проектов, выделив для этого основные направления;
7. Определить организационный план необходимых мероприятий;
8. Оценить получившиеся рекомендации с точки зрения эффективности.

Объектом исследования является НОУ «Умка», предоставляющее услуги в сфере дополнительного образования детей.

Предмет исследования – процесс реализации проектов.

В качестве инструментов исследования были выбраны анализ документов компании, формализованное и неформализованное интервью, анкетирование.

1 Теоретические основы управления реализацией проектов

1.1 Основные понятия управления проектами

Проекты могут существовать в любой сфере деятельности человека. Это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений с четко определенными целями. Германский промышленный стандарт DIN 69 901 определяет проект как «замысел (намерение), который в значительной степени характеризуется одноразовостью условий в их совокупности, например заданием цели, временными, финансовыми, людскими или другими ограничениями, разграничением от других намерений и специфической организацией выполнения проекта». [1]

Управление проектами – применение знаний, умений, инструментов и приемов к работам по проекту с целью удовлетворения требований к проекту. [2] Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта. [3]

Проекты, реализуемые в различных областях, разными специалистами имеют значительные различия между собой. Поэтому для выбора того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно необходимо разобраться с особенностями именно данного типа или вида проекта. Наиболее распространенные типы проектов:

- 1) по сферам деятельности: технический, организационный, экономический, социальный, смешанный;
- 2) по масштабу деятельности: микропроекты, малые проекты, мегапроекты.

Основные виды проектов, различающиеся по характеру предметной области:

1) инвестиционный проект - это программа мероприятий, с помощью которых осуществляются эффективные капитальные вложения для дальнейшего получения прибыли. Представляет собой экономический или социальный проект, основывающийся на инвестициях; обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления прямых инвестиций в определённый объект, включающее проектно-сметную документацию, разработанную в соответствии с действующими стандартами.

2) инновационный проект - это конечный результат инновационной деятельности, который получает реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта или процесса. Цель - создание новых или изменение существующих систем – информационной, социальной, экономической, технической, организационной. Достижение в результате снижения затрат ресурсов (производственных, финансовых, человеческих) коренного улучшения качества продукции, услуги и высокого коммерческого эффекта;

3) учебно-образовательный;

4) научно-исследовательский;

5) смешанный.

Также, следует отдельно выделить коммерческие и некоммерческие проекты. Коммерческие – проекты, имеющие конкретную конечную цель, четко разработанную технологию осуществляемого процесса и направленные на получение прибыли. Чем подробнее будут описаны все этапы пути к этому событию, тем легче потом будет работать и получить доход. Некоммерческие – это комплекс запланированных мероприятий, объединенных общими задачами, целью которого является достижение социально значимого эффекта для общества, а не получение прибыли.

В последнее время все чаще можно услышать такое словосочетание как «уникальный проект», разберемся в его понятии, т.к. уникальность является одной из характеристик проекта. В первую очередь, это тот проект, который не имеет аналогов, еще не осуществлялся ранее и обладает своими собственными

уникальными признаками. Но не стоит забывать, что такой проект имеет риск быть невостребованным, ведь не один опытный эксперт не сможет точно оценить его прибыльность или актуальность. Несмотря на это, его важно правильно преподнести будущим инвесторам, что повысит уровень развития общества в целом. [4] Индивидуальность и особенность сейчас очень востребована, если же это, например, какой-либо образовательный проект, то здесь необходимо разработать авторскую программу обучения.

Вернемся к понятию управление проектами, рассмотрим его как систему и ее основные элементы. Управление проектом представляет собой открытую динамическую систему, которая состоит из связанных между собой работ, взаимодействует с окружающей средой, получая от нее необходимые ресурсы и предоставляя ей полученные результаты, а также находится под воздействием различных факторов риска. [5] Таким образом, можно выделить следующие элементы системы управления проектами:

1. Субъекты управления проектами:

- внешние участники проекта – заказчик, инициатор, инвестор, генеральный подрядчик, контрактор, субконтрактор, проектировщик, поставщики, лицензор, органы власти, потребители конечной продукции проекта;

- внутренние участники проекта - руководитель проекта (менеджер), команда проекта;

2. Объекты управления [6]:

- 2.1. Работы – трудовые процессы, направленные на достижение результатов и требующие необходимых затрат времени и ресурсов. К работам следует относить деятельность по созданию материальных объектов (производственные работы), интеллектуально-информационной продукции (научно-исследовательские работы), деятельность по выработке и передаче управляющих воздействий и обратной связи (решения и отчеты), деятельность по перемещению материальных объектов, например ресурсов (поставки);

2.2. Ресурсы – совокупность объектов, необходимых для выполнения работ. Они подразделяются на три группы:

- человеческие – субъекты деятельности, объединенные в системы взаимодействия друг с другом и другими ресурсами (работники);
- материальные ресурсы – средства и предметы деятельности, используемые для выполнения работ. Средства деятельности переносят свою стоимость на результаты в ходе выполнения работ постепенно (машины и механизмы - активные средства, здания и сооружения - пассивные средства). Предметы деятельности полностью переносят свою стоимость на результаты работ, как правило, изменяя свою натуральную форму и материально присутствуя в результатах работ (материалы и комплектующие);
- информационные ресурсы – управляющие воздействия, направляемые субъектами деятельности на объекты деятельности, определяющие цели и результаты работ. Они выступают одновременно как средства и как предметы управленческой деятельности (проектные решения, распоряжения, задания, отчетная документация).

2.3. Результаты – продукты деятельности (работ), воплощающие в себе ранее поставленные цели. Они могут быть: материальные (продукция, изделия) и нематериальные (документы, социальный эффект), а также прямые и косвенные, промежуточные и окончательные.

3. Процессы управления:

- процессы, ориентированные на продукт – определяют и создают продукт проекта, т.е. являются действиями по созданию продукта проекта;
- процессы управления проектом – обеспечивают результативное исполнение проекта, направлены на управление деятельностью по созданию продукта проекта.

Еще одним базовым элементом управления проектами являются риски. Это неопределенные события, которые в случае возникновения имеют позитивное или негативное воздействие на проект.

Эффективная реализация проекта основана на последовательном выполнении всех процессов управления. В стандарте PMBoK 5 описываются 47 процессов управления проектами, логически сгруппированные в пять групп процессов, с помощью применения которых и выполняется управление проектами, они представлены ниже в таблице 1. [3]

Таблица 1 – Группы процессов управления

Группа процессов управления	Содержание
Процессы инициации	Выполняются для определения нового проекта или фазы путем получения разрешения. Результатом этих процессов является подписанный Устав проекта
Процессы планирования	Требуются для определения общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности работ. Результатом этих процессов является План проекта
Процессы исполнения	Применяются для осуществления работ, описанных в плане проекта
Процессы мониторинга и контроллинга	Требуются для отслеживания, анализа и регулирования хода исполнения проекта
Процессы завершения	Выполняются для завершения всех групп процессов и формального завершения проекта или фазы

Все группы процессов тесно связаны между собой, их связь можно увидеть на рисунке 1:

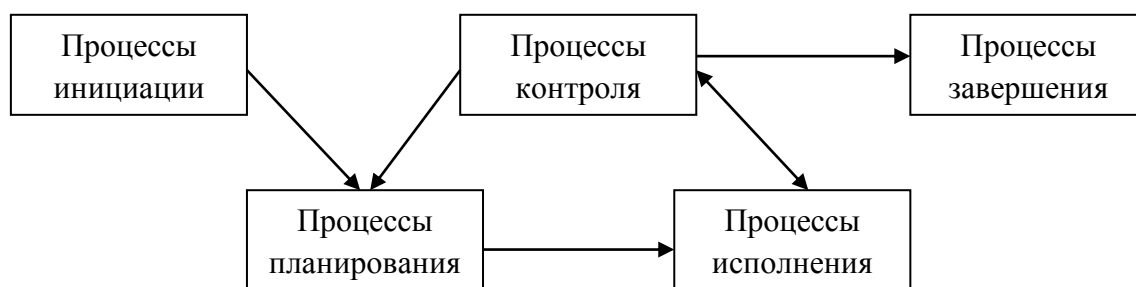


Рисунок 1 – Взаимосвязь групп процессов управления проектами

Управление проектом включает в себя:

- идентификацию требований к проекту;
- удовлетворение различных потребностей, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных стейкхолдеров проекта в ходе планирования и выполнения проекта;

- установление ясных и достижимых целей;
- балансирование противоречивых требований к качеству, объему работ, времени выполнения и стоимости.

Помимо групп процессов выделяют также десять функциональных областей знаний управления проектами, согласно международному стандарту PMBoK 5 они следующие:

1. Управление интеграцией проекта;
2. Управление содержанием проекта;
3. Управление сроками проекта;
4. Управление стоимостью проекта;
5. Управление качеством проекта;
6. Управление человеческими ресурсами проекта;
7. Управление коммуникациями проекта;
8. Управление рисками проекта;
9. Управление закупками проекта;
10. Управление заинтересованными сторонами проекта.

В данной работе наибольшее внимание будет уделено группе процессов исполнения – это процессы реализации составленного плана или другими словами реализация проекта. Эта группа включает в себя, например, такие процессы как координацию людей и ресурсов, управление ожиданиями заинтересованных сторон, а также интеграцию и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом. На осуществление этих процессов затрачивается большая часть бюджета проекта.

1.2 Содержание и инструменты управления реализацией проектов

Реализация проекта – это один из наиболее сложных процессов в системе управления проектами. Оно осуществляется руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, а также другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности,

процессы по проекту. Реализация проекта должна регулярно измеряться и анализироваться для того, чтобы выявить отклонения от намеченного плана и оценить их влияние на проект, поэтому во время этого этапа может потребоваться внесение изменений в план и принятие нового базового плана. Это могут быть изменения в длительности операции, изменения в производительности и доступности ресурсов и непредвиденные риски.

В соответствии с международным стандартом PMBoK 4 группа процессов исполнения проекта включает в себя следующие процедуры [2]:

- руководство и управление исполнением проекта – процесс исполнения работ, определенных в плане управления проектом, для достижения целей проекта;
- подтверждение качества – процесс проверки требований качества и результатов измерений в процессе контроля качества для подтверждения использования соответствующих стандартов качества и рабочих инструкций;
- набор команды проекта – процесс подтверждения наличия человеческих ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения заданий проекта;
- развитие команды проекта – процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды и общих условий работы команды для улучшения исполнения проекта;
- управление командой проекта – процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта;
- распространение информации – процесс предоставления необходимой информации заинтересованным сторонам проекта в соответствии с планом;
- управление ожиданиями заинтересованных сторон – процесс общения и работы с заинтересованными сторонами проекта для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения;
- осуществление закупок – процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения контракта.

Обязательным элементом исполнения проекта является контроль. При его осуществлении накапливается информация о ходе выполненных работ и о возникающих проблемных местах, которую очень важно своевременно донести до менеджера проекта. Контроль может выполняться посредством мониторинга, прогнозирования и определения отклонений от поставленных перед проектом целей и строится на основании отчетов (например, отчёты о состоянии проекта). При разработке системы отчетности менеджер должен решить следующие основные вопросы:

- форма и содержание отчетов;
- периодичности и средства их представления;
- ответственные за предоставление информации и за подготовку отчетов;
- принципы измерения прогресса.

Для этого менеджер проекта может взять на вооружение шкалы измерения прогресса и матрицу отчетности. Собранная в виде отчетов информация будет использована менеджером для внесения изменений в ход реализации проекта. Для обеспечения качества процесса управление изменениями в проекте должна быть формализована процедура внесения изменений, их анализа и принятия решений. Контроль, происходящий во время реализации проекта, называют текущим, он направлен на сопоставление фактических и плановых показателей (времени, ресурсов, качества). [6]

Существует огромное количество программных инструментов для управления реализацией проекта, но их применение напрямую зависит от среды управления, в которой используют эти программы. В каждой организации можно выделить три группы сотрудников, участвующих в управлении ее деятельностью:

- Высшее руководство – специалисты, которые отвечают за постановку целей и задач, укрупненное планирование всей деятельности и дают оценку выполнения этих планов;
- Менеджеры – отвечают за разработку детальных планов по достижению целей поставленных высшим руководством, распределение работ по

конкретным исполнителям, планирование рационального использования ресурсов, ведение контроля над выполнением планов и подготавливают отчеты для высшего руководства;

- Специалисты подразделений, ответственные за выполнение работ по графику и предоставление отчетов о ходе выполнения работ для менеджеров.

Существенные отличия в выполняемых задачах определяют различия в требованиях, которые предъявляют эти группы специалистов к программному обеспечению, призванному повысить эффективность их деятельности. В свое время компания Welcom Software Technologies провела исследование, позволившее определить эти различия в требованиях. В результате были выделены три уровня управления: высшего руководства (Executive level), стратегический (Strategic level) и уровень операций (Desktop level). Причем к последнему в данном случае отнесли и исполнителей работ, и руководителей на местах, которые используют программное обеспечение для управления проектами не более нескольких часов в месяц. Результаты представлены ниже в таблице 2. [7]

Таблица 2 – Требования к программному обеспечению по уровням управления

Уровень высшего руководства	Стратегический уровень	Уровень операций
Легкость в применении. Возможность получать демонстрационные отчеты. Мощные возможности обобщения сведений. Средства для интеграции с данными из других программных приложений. Процедуры для планирования сверху вниз.	Мощность временного, ресурсного, стоимостного планирования, анализа рисков. Возможность интеграции с другими приложениями. Средства для предоставления отчетов руководству и углубленному планированию на более детальном уровне. Средства для контроля над реализацией проекта.	Простота использования. Легкость изучения. «Прозрачность» процедур ввода данных. Наглядность.

Все перечисленные требования естественным образом повлияли на развитие систем управления проектами, которые сегодня включают в себя следующие структурные элементы, представленные на рисунке 2.

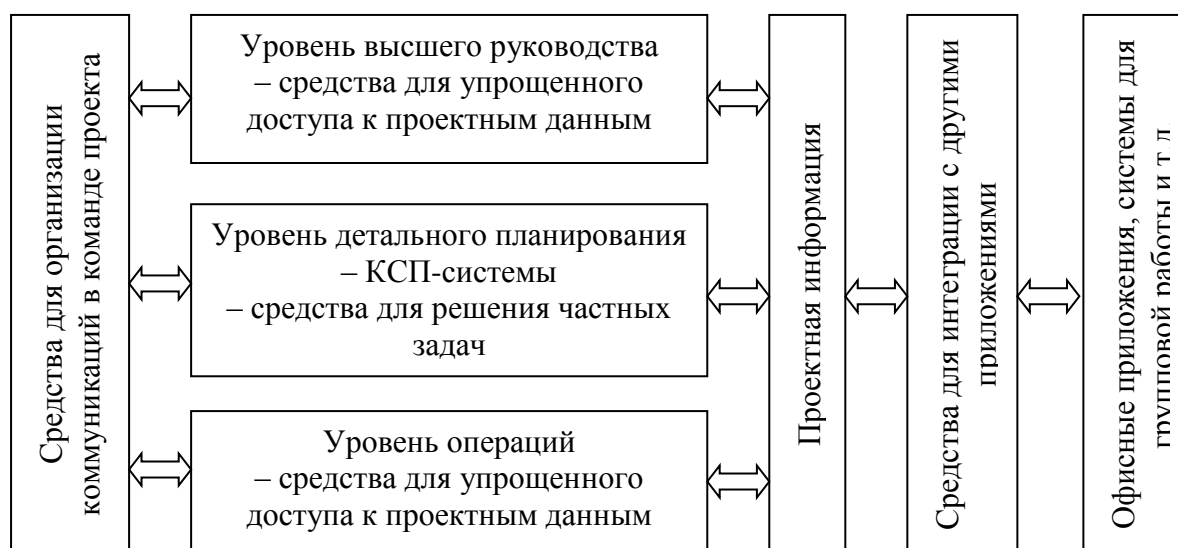


Рисунок 2 – Виды систем управления проектами

Таким образом, можно выделить следующие средства для управления проектами:

- средства для календарно-сетевого планирования (КСП);
- средства для решения частных задач (предпроектный анализ, разработка бюджетов, анализ рисков, управление контрактами, временем и т. д.);
- средства для упрощенного доступа к проектным данным;
- средства для организации коммуникаций;
- средства для интеграции с другими приложениями.

Следует начать с того, что реализация проекта не начнется до тех пор, пока проект не будет четко спланирован с помощью средств календарно-сетевого планирования, что поможет далее последовательно отслеживать выполнение всех операций, поэтому эти средства можно назвать инструментами как для процессов планирования, так и процессов реализации. Их можно разделить на две группы: пакеты для составления расписаний для простых проектов (например, Project Management Software). И комплексные системы для многочисленных сложных проектов, предназначенные также и для

построения эффективных коммуникаций между участниками проекта. В качестве примера таких программ можно назвать Artemis Management Systems, Project Scheduler, Microsoft Project. Специализированные КСП-системы западных производителей представлены на рынках СНГ в основном продукцией фирм Microsoft, Primavera Systems и Welcom Software. Среди КСП-систем российских разработчиков можно выделить продукт Spider Project компании "Технологии управления Спайдер", предназначенный для профессиональных пользователей.

Одним из инструментов управления реализацией проектов в большинстве случаев являются офисные программы, например, такие как MS Office, с помощью которых создаются отчеты о ходе реализации проектов. Также можно использовать и финансовые инструменты, используемые для экономического обоснования и финансового контроля проекта при решении следующих задач:

- составление детального финансового плана и определение потребности в денежных средствах;
- расчет основных финансовых показателей;
- сравнение фактических финансовых потоков с плановыми.

Наиболее распространенной программой для решения вышеизложенных задач является Project Expert. Она подходит для пользователей, не имеющих специальной подготовки в области финансового анализа и обеспечивает формирование стандартных финансовых документов, отвечающих российским и международным стандартам бухгалтерского учета. Другая программа – Cobra - разработана для финансовых менеджеров, позволяет планировать бюджет проекта, и обеспечивает подготовку финансовой отчетности.

На этапе реализации проекта важно четко управлять всеми имеющимися ресурсами (материальными, человеческими), решая при этом следующие важные задачи:

- корректировка расписания проекта с учетом ограниченности ресурсов;
- определение критического пути и резервов времени исполнения операций проекта;

- определение распределения во времени загрузки возобновляемых ресурсов.

В качестве примера можно привести такие программы как Microsoft Project, Primavera Project Planner, Open Plan, Spider Project, о некоторых из них уже упоминалось ранее. Самой популярной из них является Microsoft Project благодаря сочетанию простоты использования и наличию всех необходимых инструментов для управления проектом на всем его жизненном цикле.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время действительно существует огромное количество программных инструментов, обеспечивающих поддержку процессов управления проектами, тем самым эффективно модернизируя работу менеджера проекта. Следует отметить, что с каждым годом количество специализированных программ увеличивается, а вслед за этим усовершенствуется и механизм их действия.

1.3 Условия и факторы успешной реализации проектов

Реализация любого проекта происходит в определённой среде, оказывающей на него непосредственное влияние, по-другому ее называют окружением проекта. Принято различать внутреннюю среду проекта (условия совместного труда руководителя проекта и его команды) и внешнюю среду проекта, состоящую из микроокружения проекта (сферы непосредственного взаимодействия всех участников реализации проекта) и макроокружения проекта (политические, общеэкономические, правовые и иные условия реализации проекта, не оказывающие на него прямого воздействия). Руководитель и команда проекта должны прогнозировать динамику, а также постоянно отслеживать изменения внешней и внутренней среды. [8]

Существенное влияние на проект, особенно на процесс его успешной реализации, оказывает внутренняя среда проекта. В основе всего, конечно же, лежат четко поставленные цели проекта – это то, для чего нужен данный проект, но не стоит забывать и про другие возможные влияющие факторы.

Изучив несколько источников информации, был выделен и обобщен ряд основных факторов, которые представлены ниже в таблице 3 [9].

Таблица 3 – Факторы, влияющие на проект

Факторы	Оказываемое влияние на проект
Стиль руководства и компетентность руководителя	Определяет психологический климат и атмосферу в команде проекта, влияет на ее творческую активность и работоспособность с помощью имеющихся знаний, навыков и опыта
Специфическая организация проекта	Определяет взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей
Участники проекта	Реализуют свои различные интересы в процессе осуществления проекта, формируют требования в соответствии с их целями и мотивацией и оказывают влияние на проект в соответствии с собственными интересами, компетенцией и степенью участия в проекте
Команда проекта, ее неизменность и компетентность	«Мозговой центр», мотор и исполнительный орган проекта, от которого во многом зависит прогресс и успех проекта
Методы и средства коммуникации, информационное обеспечение	Определяют полноту, достоверность и оперативность обмена информацией между участниками проекта, что в значительной степени определяет успешность проекта
Экономические условия проекта	Связаны со сметой и бюджетом проекта, ценами, налогами и тарифами, риском и страхованием, стимулами, льготами и т.д.
Достаточное ресурсное обеспечение	Позволяет своевременно выполнять запланированные задачи по плану реализации проекта и оперативно устранять непредвиденные проблемы

Наиболее важная составляющая успеха проекта – его выполнение. Действительно, намного чаще проекты останавливаются от невыполнения обязательств в ходе реализации, нежели, например, от каких-либо ошибок в планировании. Таким образом, самые важные факторы успеха приведены ниже и расположены в порядке важности [10]:

- 1) Степень вовлеченности заказчика;
- 2) Поддержка высшего руководства;
- 3) Опытный руководитель проекта.

Для того чтобы проект был успешно реализован можно выделить несколько существенных условий. Первое из них – это полнота технической стороны проект-менеджмента. С ним связаны, главным образом, планирование и оценка затрат, управление и контроль за исполнением проекта, управление рисками, управление качеством, проектная документация и оценка результатов. Вторым условием будет являться достаточная профессиональная управленческая компетенция руководителя проекта. Также, важно отметить, что ответственность за выполнение проекта на всех этапах управления должен нести один и тот же менеджер проекта. Это позволит сфокусировать зону ответственности и повысить эффективность процесса принятия решений, т.к. он изначально будет знать все подробности и возможные погрешности в процессе планирования реализуемого проекта. [11]

Существует также ряд и других факторов успеха реализации проектов, которые следует применять и предпринимать в случае, если проект начинает терпеть неудачу:

- введение опытного менеджера проекта и делегирование ему достаточно прав для внесения необходимых изменений;
- привлечение дополнительных, квалифицированных ресурсов;
- увеличение бюджета;
- открытая коммуникация, определение ожиданий и распределение обязанностей среди ответственных лиц;
- перепланировка проекта.

Однако все же некоторые проекты не могут полностью вовремя справиться с возникшими проблемами и закрываются, не дойдя до конца, а происходить это может по разным причинам. Институт Санкт-Галлена и Международный институт обучающих организаций и инноваций в Мюнхене проводил исследования причин успешных и неуспешных проектов, после чего пришли к выводу, что причины неудач во многом связаны с культурой предпринимательства, коммуникационными и информационными процессами на проекте.

По мнению А. Головина, проект потерпит неудачу на этапе реализации в трех случаях [12]:

- когда разрабатываются нереальные планы или их не пересматривают в случае необходимости. Это означает, что они будут сорваны;
- когда разработчик проекта не знаком с проектным менеджментом и управляет проектом как обычной деятельностью. Тогда руководители подразделений не знают что выполнять: основную работу или задания по проекту;
- когда разработчик проекта при создании команды проекта ориентируется не на личные качества, а на должности. Тогда члены команды проекта не в состоянии выполнять задания по проекту.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что правильно спланированный план проекта это далеко не единственный залог его успеха, ведь в большей степени стоит обращать внимание именно на этап реализации. С помощью приведенных ниже критериев успешности проекта можно более точным образом понять, как нужно выстраивать работу с проектом и какие при этом устанавливать приоритеты для того, чтобы в результате добиться успеха:

1. Общая готовность к изменениям. В успешных организациях царит философия, основанная на следующих положениях: «век живи — век учись», «не ошибается тот, кто ничего не делает», «нет такой проблемы, с которой мы не смогли бы справиться».

2. Культура конфликтов. При успешных проектах с конфликтами обходятся конструктивно и открыто. Царит свободный обмен информацией и мнениями, а также открытость для критики.

3. Личная ответственность сотрудников проекта. Успех проектов непосредственно связан со степенью личной ответственности сотрудников проекта и возможности самоорганизации. Чем большими полномочиями обладает каждый в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация. Малые полномочия, напротив, способствуют пассивности и даже противодействию.

4. Культура доверия. По-человечески приятный климат открытости, искренности и честности в общении друг с другом повышает вероятность успеха проектов. При культуре доверия существует меньшая степень принятия ошибок и решения принимаются всеми, а после решения претворяются в жизнь.

5. Отсутствие иерархии. Проекты тогда были особенно успешными, когда работа над проектом происходила в команде, где иерархия не играет роли в организации проекта или, по меньшей мере, сведена до минимума. Жесткая иерархия блокировала в неудачных проектах творчество и мотивацию сотрудников проекта.

6. Коммуникационная и информационная культура. Проекты были особенно успешными, когда в команде царила атмосфера интенсивного обмена информацией и открытой коммуникации, т.е. высокая степень гласности. Хорошая коммуникация в этом отношении означает хорошее сотрудничество, и наоборот. Интенсивная коммуникация между различными функциональными сферами приводит к тому, что растет взаимопонимание.

Все процессы управления проектами важны по-своему, но наиболее сложным процессом остается исполнение проекта. Тщательно спланированное управление на данном этапе играет главную роль и то, как оно будет выстроено менеджером проекта, полностью зависит его успех в дальнейшем. Также, здесь следует учитывать и множество других факторов, а для этого нам могут помочь существующие программные инструменты, использование которых позволит упростить контроль над ходом реализации проектов, а, следовательно, быстро и своевременно среагировать на происходящие изменения.

2 Диагностика реализации проектов в НОУ «Умка»

2.1 Организационно-управленческая характеристика НОУ «Умка»

«Умка» - это крупнейшая сеть детских развивающих центров в городе Красноярске. Она включает пять филиалов в разных районах города. Это негосударственное образовательное учреждение, имеющее лицензию на образовательную деятельность, несмотря на то, что создано без участия государства и работающее с семьями и детьми от 3 мес. до 16 лет, отсюда название «семейный центр». [13]

История «Умки» началась 15 ноября 2002 года. Тогда, под эгидой языковой школы «Yes» возник класс обучения английскому языку для малышей «Умка» в торговом центре «Метрополь», в который поступили первые 15 учеников. Через год «Умка» переехала в отдельный офис (на Красной армии, 18), коллектив педагогов расширился до 15 человек, детей стало около 100 человек и в программе появились новые предметы для дошкольников, такие как фитнес, грамота и программа «Эрудит», начали проводить детские дни рождения.

В 2004 году появились такие новые направления в работе, как йога для малышей, английский с мамой, французский язык для детей и взрослых, английский для школьников и родителей, спортивные танцы, психологическое сопровождение беременности и шахматы. А также состоялся первый выпускной и различные английские праздники, проведение которых впоследствии стало доброй традицией: Рождество, День Святого Валентина, Happy Mother`s Day. Через 2 года появились горные лыжи для школьников, бассейн «Локомотив» - плавание для школьников.

Таким образом, с каждым годом «Умка» все больше растет, о чем свидетельствует постоянное увеличение количества детей и коллектива педагогов, а также появление новых направлений в обучении и открытие новых филиалов по городу. Так, например, уже в 2008 году количество детей,

посещающих «Умку» увеличилось до 400 человек, тогда как коллектив стал насчитывать 45 человек, и они начали заниматься организацией корпоративных мероприятий. Важным шагом к совершенствованию было открытие собственного сайта. Но главным достижением стало получение лицензии на образовательную деятельность одним из первых образовательных центров на тот момент времени. Через 3 года семейный центр удостоился высшей награды конкурса «Гемма» Сибирского федерального округа. Была получена лицензия на дополнительную образовательную деятельность.

В 2014 году директор «Умки» Татьяна Владимировна Андреева признана Человеком года в сфере дошкольного образования по версии «Делового квартала». А в 2015 году был получен патент на товарный знак «Умка» и на слоган: «Родись легко! Расти смеясь! Учись играя! Живи учась!». Также в этом году «Умка» выступила генеральным партнером второй Всероссийской конференции «Качество детства». А еще немного позже, уже на Всероссийском конкурсе «Товарный знак года» 20 мая 2016 года они стали победителями в номинации «Лучший словесный товарный знак». [14]

Сегодня, спустя почти 15 лет со дня открытия, «Умка» насчитывает более 1500 учеников и около 200 человек в штате. Зимой 2016 года учреждение прошло проверку министерства образования и всех надзорных органов. Оно по праву занимает лидирующее положение в крае, за счет постоянного появления в центре чего-то нового, интересного и познавательного для детей и даже их родителей.

Филиалы центра располагаются по следующим адресам, представленные ниже в таблице 4:

Таблица 4 – Открытие филиалов по г. Красноярску

Адрес филиала	Дата открытия
Красной армии, 19	2002 год
Толстого, 49	15 июня 2010 года
Весны, 21	4 сентября 2010 года
Воскресенская, 15	27 апреля 2012 года
Металлургов, 55ж	15 ноября 2013 года

Расположение данных филиалов можно увидеть с помощью всемирно известной программы 2GIS на рисунке 3.

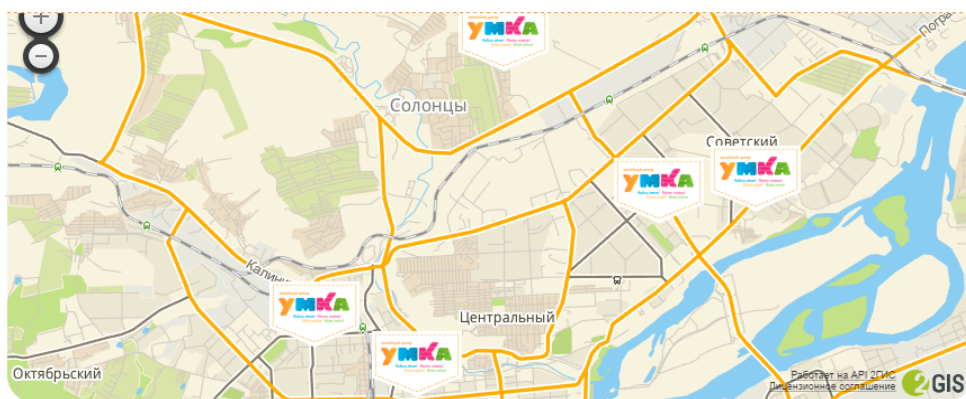


Рисунок 3 – Расположение филиалов «Умки» по г. Красноярску

Компания каждый год выпускает азбуку «Умки» (годовая книга), которая содержит в себе значимые для нее слова и понятия, основные направления деятельности (существующие и новые), прошедшие (за год) и предстоящие (на следующий год) события, а также текущее положение дел. С ней может ознакомиться любой желающий, придя в один из филиалов центра. Но все же, в первую очередь, ее выпускают для родителей детей – постоянных клиентов семейного центра на протяжении уже нескольких лет. Отдельно хочется отметить, что в центре ведется тесное сотрудничество с постоянными клиентами, это доказывает введение системы скидок, например, на посещение второго ребенка, а также сейчас рассматривается вопрос о возможности оплаты дорогостоящих услуг (летний лагерь) в рассрочку.

«Умка» реализует систему непрерывного образования – программы обеспечивают преемственность от работы с беременными мамами до подростков 16 лет, а также происходит работа с семьями в целом. В «Умке» реализуется системный подход к образованию – они работают не только с ребенком как отдельным индивидуумом, но и с ребенком как элементом семьи. При обучении детей применяют лучшие образовательные методики со всего мира, в том числе применяются элементы методики М. Монтессори, орф-

педагогики, вальдорфской педагогики на основе чего разрабатываются авторские программы обучения.

В центре реализуются более тридцати образовательных программ, из которых девять лицензированы. Все программы образовательного центра делятся на группы по возрастным категориям детей, с выделением отдельных групп для их родителей, о чем уже упоминалось ранее. Таким образом, их можно представить в таблице 5.

Таблица 5 – Программы образовательного центра «Умка»

Группа людей	Программы и направления
Для будущих родителей	- «Мамина школа» - психологическое сопровождение беременности
Дети от 1 до 3 лет с родителями	- «Малышок» - часовые развивающие занятия с педагогом-психологом; - «Развивалка» - развивающие занятия
Дети от 3 до 6 лет	- Творческие занятия: тестопластика; творчество; эбру; живопись; мягкая игрушка; театр; музыка; вокал; фольклор; танцы; игротека; - Спортивные: каратэ; йога; фитнес; шахматы - Интеллектуальные: математика; обучение грамоте; окружающий мир; логопед; психолог; сказкотерапия; развитие речи; литературные чтения; английский; *занятия ежедневные, утренние дневные, вечерние и субботние; работа студий; индивидуальные занятия; гибкое расписание и многовариантный выбор программ
Школьники	- Школа полного дня с 1 по 10 классы; - Классы комфортного пребывания; - Интеллектуальные: углубленный английский, французский; психология; информационные технологии; настольные игры; викторины; - Творческие: творчество; живопись; театр; хип-хоп; рэп-студия; хореография; журналистика; - Спортивные: бассейн; каратэ-до; - Лечение: школа спины; иппотерапия; - События: научное общество учащихся; ассамблеи знаний и достижений; *работа в мини-группах и индивидуально
Родители	- Тренинги; мастер-классы; лекции; - «Женский круг»; кинотерапия; библиотерапия

Также, образовательный центр «Умка» занимается проведением праздников и дней рождений, что уже стало их своеобразной визитной карточкой. Важно отметить, что составной частью обучения как раз и являются

масштабные костюмированные праздники (Новый год, Масленица, Пасха, Хэллоуин и другие). Всё это гармонично дополняет учёбу, уровень которой подтверждается, например, регулярными победами «умковцев» на интеллектуальных соревнованиях, городских, районных и федеральных олимпиадах. [13]

Помимо основных программ, реализующихся из года в год с некоторым изменением их количества и направлений, в «Умке» постоянно запускаются и разного рода проекты, имеющие разные длительности по времени. За 2015-2017 годы запустилось, и активно продолжали работать 7 проектов, краткое описание которых представлено ниже в таблице 6.

Таблица 6 – Реализуемые проекты в образовательном центре «Умка»

Название проекта	Краткое описание
Резиденция Деда Мороза	Проект разработан в 2013 году и пользуется неизменным успехом сегодня. Все желающие могут посмотреть дом Деда Мороза, восхититься нарядами Снегурочки, научиться делать самостоятельно игрушки и попить чаю. Работает примерно с начала декабря по январь, каждые выходные в стилизованном волшебном тереме за городом. В 2016 году приняла более 600 детей от 2 до 14 лет.
Благотворительный проект «Рождественская ярмарка», «Весенняя ярмарка»	На Рождественские и Весенние ярмарки продаются подделки, созданные воспитанниками и их родителями, а полученные средства направляются адресно в семьи, воспитывающие детей с ограниченными возможностями. В 2016 году впервые был опробован формат благотворительного аукциона. «Умка» с концертами отправляется в разные детские интернаты и больницы города, а также осуществляет сбор вещей и средств личной гигиены для детского противотуберкулезного санатория.
Umka Camp	Проект запущен осенью 2015 года и продолжает развиваться сегодня. Это каникулярный лагерь со смыслом для детей 6-15 лет и их родителей. Смены – не только досуг и развлечение, но и организованное познавательное-образовательное пространство. Дети приобретают самостоятельность, формируют навыки общения, а также становятся здоровее и получают удовольствие.
Умка Бизнес-класс	Проект работает с 2016 года. Профильная программа для формирования системы знаний и навыков, необходимых для успешной самореализации и построения профессионального пути. Она состоит из двух направлений: основное (предметный блок) и дополнительное и рассчитана на учащихся 5-11 классов: бизнес-дисциплины, проектная деятельность, культура и искусство. Занятия проводятся с сентября по май.

Окончание таблицы 6

Название проекта	Краткое описание
Weekend с Umka Camp	Это лагерь УМКА САМР в миниатюре - Детский лагерь выходного дня. Программу реализует команда вожатых УМКА САМР на загородных площадках. Дети делятся на отряды. Программы адаптированы к возрасту 6-9 лет и 10-14 лет и разрабатываются с учетом интересов и потребностей детей. Однодневная программа реализуется в формате квеста, возможно включение различных мастер-классов.
Благотворительный проект «Солнечные дети»	Проект направлен на оказание специализированной помощи в социализации детей с Синдромом Дауна. Семьи, в которых воспитываются дети с Синдромом Дауна, смогут не только развивать своего ребёнка в социальной адаптивной образовательной среде «УМКИ», наряду с обычными ребятами, но и получат узкоспециализированную социально медико-педагогическую и психологическую помощь. В проекте участвуют 28 семей с детьми от года до 4 лет.
Бизнес-лагерь Eonomicus	Проект разработан в 2017 году. Это увлекательный отдых для активных и любознательных ребят с изучением делового английского с носителем языка. Организован для подростков от 11 до 15 лет, которые ищут большего. Лагерь располагается в сосновом бору - база отдыха «Над Енисеем».

Некоторые из данных проектов проводятся регулярно на протяжении уже нескольких лет, при этом изменяя и совершенствуя свою программу обучения детей, например, Резиденция Деда Мороза. Все вышеописанные проекты можно разделить на две группы в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Классификация проектов

Коммерческие проекты	Некоммерческие проекты
1. Umka Camp 2. Weekend с Umka Camp 3. Умка Бизнес-класс 4. Бизнес-лагерь Eonomicus 5. Резиденция Деда Мороза	1. Благотворительный проект «Рождественская ярмарка», «Весенняя ярмарка» 2. Благотворительный проект «Солнечные дети»

Следует отметить, что у коммерческих проектов помимо цели получения прибыли есть множество других, например, формирование и укрепление имиджа компании, привлечение клиентов, а также обеспечение уникального образовательного пространства для детей. Другими словами, у большинства

проектов существуют как финансовые и количественные, так и имиджевые цели.

Как уже упоминалось ранее коллектив семейного центра «Умка» насчитывает около 200 человек в штате по данным на 2016 год. Из них около 120 педагогов и воспитателей, тогда как к числу остальных сотрудников относятся управляющие филиалами, администраторы и обслуживающий персонал (врачи, повара, технические работники, фотографы). Для всех людей, которые только устроились на работу в центр, существует «Входная книга», содержащая в себе краткую историю сети, законы и правила, характеристику идеального сотрудника, портрет выпускника. [14]

Что касается квалификации и обучения сотрудников, в сети выстроена собственная система обучения и профессиональной поддержки педагогов. В компании действует: Учебный центр, Методическая служба, Психологическая служба. Система обучения включает в себя посещение различных тренингов, методических занятий и наставничество. Также сотрудники регулярно посещают курсы по повышению квалификации и дважды в год проходят аттестацию.

Далее рассмотрим основной управляющий процесс деятельности образовательного учреждения «Умка». Ниже представлена организационная структура, которая наглядно описывает взаимосвязи в компании.



Рисунок 4 – Организационная структура образовательного центра «Умка»

Данная схема описывает деятельность сети в виде схемы взаимодействия иерархических и функциональных единиц. Все процессы взаимодействия подразделений с функциональными службами в компании регламентированы.

Корпоративная культура данной компании развита отлично и в этом вопросе другим организациям стоит у них только поучиться. Как говорит директор центра Андреева Татьяна Владимировна о своем коллективе: «Наша команда – это по-хорошему одержимые люди! Живой, веселый, творческий, эрудированный, энергичный коллектив! Он всегда полон идей, сил и желания в космос полететь!» И да, это действительно так, ведь они постоянно стремятся придумать и внедрить что-то новое для своих учеников. Их ценности принимают все более зримые очертания – команда, партнерство, рост и развития, а главное любовь и красота, вот что движет этим коллективом. Они всегда вместе отмечают праздники, поздравляют друг друга с семейными событиями и просто хорошо проводят свое свободное время.

Крупные компании, ориентированные на долгосрочную деятельность, обязательно должны на этапе становления формулировать свою миссию, т.е. смысл существования, что является одним из основополагающих понятий стратегического управления. Миссия образовательного центра «Умка» заключается в том, чтобы создать условия, обеспечивающие полноценное развитие индивидуальных способностей, свободу, продуктивное общение и взаимодействие всех участников образовательного учебно-воспитательного процесса, а именно: детей, родителей, учителей, воспитателей, администрации. Сформировать и поддерживать атмосферу психологического комфорта, высокого творческого отношения, настрой на позитивные достижения, мотивацию учения и саморазвития. Способствовать всецело оптимальному переходу от общества потребителя к обществу созидателя.

Общими ценностями компании являются следующие положения:

- Семья как модель мира и место становления личности;
- Любовь как принятие самого себя, других людей и окружающего мира;
- Здоровье как непереносимое условие гармоничного развития;
- Поступательный рост и развитие. Непрерывное движение в сторону улучшения каждого и всех;
- Красота как внешнее осуществление внутреннего духовного развития;
- Энтузиазм, инициативность и креативность как внутренний импульс самовыражения;
- Осознанные представления о миропорядке. Создание миропорядка в себе и вокруг себя;
- Командное сотрудничество.

Для того чтобы и дальше так успешно развиваться образовательный центр «Умка» имеет несколько стратегических целей на ближайшие годы:

1. Разработка и создание франшизы. Уже изучается опыт ведущих образовательных сетей страны, систематизируются знания, привлекаются внешние эксперты.

2. Открытие первой в г. Красноярске частной школы. Уже создается совет выпускников и попечительский совет родителей, подготавливается документация. [13]

Также, есть и другие, не менее важные, цели развития компании:

1. Совершенствование основных имеющихся видов деятельности;
2. Участие в грантовых программах и проектах;
3. Развитие условий для постоянного профессионального и личностного роста сотрудников;
4. Построение эффективного диалога с краевыми и городскими властями;
5. Формирование российского и международного круга партнеров;
6. Создание благотворительного фонда для талантливых детей центра;
7. Сотрудничество с ВУЗами.

Семейный центр «Умка» придерживается конкурентной стратегии дифференциации по классификации М. Портера, т.к. его деятельность направлена на поиск отличительных особенностей предоставляемых программ, а также постоянный поиск и реализацию новых идей и проектов. Этим самым они подчеркивают уникальность своих услуг в отрасли в целом.

2.2 Анализ реализации проектов в НОУ «Умка»

Все процессы управления проектами требуют особого внимания и тщательного контроля со стороны руководства организации. Для того чтобы проанализировать каким образом это происходит в семейном центре «Умка» и возможно выявить проблемы были использованы такие инструменты, как анализ документов, формализованное и неформализованное интервью, а также анкетирование. Но прежде чем перейти к самому исследованию, рассмотрим структуру проектного отдела и основные функции его сотрудников.

Несмотря на то, что в НОУ «Умка» проекты осуществляются уже много лет, проектный отдел был создан только в октябре 2016 года, преимущественно

из сотрудников центра. Причиной для этого стало увеличение количества проектов. Согласно уставу компании, проектный отдел возглавляет исполнительный директор. Отдел проектов состоит из проект-менеджеров (4 человека), каждый из которых ведет один или несколько проектов, специалиста по ценообразованию (маркет-мастер), организатора и младшего проект - менеджера. Административное общее управление осуществляет Исполнительный директор. Отдельно на одного из проект-менеджеров возлагаются некоторые административные функции – его должность на схеме обозначена как Старший проект-менеджер, как показано на рисунке 5.



Рисунок 5 - Структура проектного отдела

Обобщенные функции сотрудников проектного отдела следующие:

- Старший проект-менеджер – общее административное управление отдела; взаимосвязь между проектами (в продвижении и реализации проектов);
- Мастер-маркет – ценообразование в проектах; формирование ценовых предложений по проектам и специальных условий; корректировка общих действий по продвижению проектов (взаимосвязь среди проектов); количественный анализ показателей проектов;
- Проект-менеджер – общее ведение проекта; административное управление проектом; управление командой проекта; коммуникации внутри

проекта и с другими структурами компании; контроль и анализ работ по проекту; соблюдение бюджета;

- Младший проект-менеджер – общее ведение проекта; контроль и анализ работ по проекту;

- Организатор – организация мероприятий в рамках проекта.

Таким образом, состав проектного отдела представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Состав проектного отдела

Сотрудник	Должность	Проекты
Ю. Багдасарова	Старший проект-менеджер Проект-менеджер	UMKA Camp Weekend Camp Резиденция Деда Мороза Театральный фестиваль
А. Сивирина	Проект-менеджер	Солнечные дети
Н. Магурина	Проект-менеджер	УМКА Бизнес-класс Бизнес – лагерь Economicus
А. Мазовская	Младший проект - менеджер	УМКА Бизнес-класс Бизнес – лагерь Economicus
Н. Виноградова	Проект-менеджер	Дошкольный проект
Г. Бакалова	Маркет-мастер	Все проекты УМКА Тур (дополнительно)
В. Астапкович	Организатор	UMKA Camp Weekend Camp

За период существования проектного отдела, количество его сотрудников практически не изменилось (с января принят на работу младший проект-менеджер), поэтому целесообразно будет подчеркнуть тот факт, что в проектном отделе имеется существенная нехватка людей в связи с большим количеством проектов. Следовательно, необходимо постоянно привлекать новых квалифицированных специалистов в области управления проектами, как на должности руководителей проектов, так и в команды проектов.

Для начала изучения процесса реализации проектов было проведено формализованное интервью с исполнительным директором – руководителем проектного отдела и двумя проект-менеджерами, один из которых является старшим в проектном отделе, занимающихся на данный момент реализацией

трех основных проектов центра. Целью интервьюирования было выяснить, каким образом осуществляются основные процедуры группы процесса исполнения проектов. Для этого был подготовлен определенный перечень вопросов для респондентов.

В результате интервью были выявлены некоторые расхождения во мнениях по одинаковым вопросам. Ниже приведена таблица 9, в которую были помещены основные наиболее выраженные разногласия.

Таблица 9 – Ответы респондентов на задаваемые вопросы

Задаваемые вопросы	Старший проект-менеджер	Проект-менеджер	Исполнительный директор
Используются ли в Вашей организации какие-либо программные продукты для детального планирования проектов?	Нет, у нас все проще	Сейчас никаких программ нет, планируется начать использовать MS Project	MS Project, ProjectMate, Битрикс 24, MS Excel
Каким образом осуществляется контроль над ходом реализации проектов? Есть ли конкретные шаблоны для отчетов?	По определенным регламентам, еженедельные планерки, отчеты не имеют одну форму	Подготавливаются отчеты, определенной формы для них нет	Работает система отчетности, отчеты подготавливаются еженедельно, есть шаблоны двух видов
Что значит для Вас успешный проект?	Проект нравится клиенту и приносит прибыль	Проект соответствует запросам клиента и оказывает влияние на уровень образования детей, приносит прибыль	Проект, достигший своих целей

Делаем вывод о том, что все же большая часть ответов на вопросы в процессе интервью с разными представителями проектного отдела совпали. Например, для каждого инициированного проекта пишется паспорт проекта, тогда как источником идей для новых проектов может быть любой сотрудник, все предложенные идеи выносятся на всеобщее обсуждение. На вопрос как хранятся документы по уже реализованным проектам, все респонденты ответили о том, что документация есть, но не достаточно структурированная (собирается в том виде, что есть, в связи с отсутствием времени на обработку).

Хочется отметить, что наиболее полные ответы по всем задаваемым вопросам были получены от исполнительного директора. В ходе интервью, а также с помощью последующей отдельной беседы с ним, был сделан вывод о представляемом и желаемом процессе управления проектами в целом в семейном центре «Умка». В идеале, по мнению исполнительного директора, управление проектами в организации должно осуществляться с помощью применения основных научных методов и инструментов, но в действительности, это удастся сделать далеко не всегда. Причины для этого могут быть разные, но главная из них это нежелание сотрудников проектного отдела усложнять и без того сложный процесс реализации проектов всякого рода программами, тогда как на самом деле при прохождении обучения работе с современным инструментарием процесс реализации и контроля над ходом проекта можно значительно облегчить. По мнению большинства опрошенных сотрудников проектного отдела в основе управления проектами в большей степени должен лежать опыт предыдущих проектов, что не соответствует представлению руководства.

Следующим шагом исследования было проведение анкетирования среди сотрудников проектного отдела с целью выявления степени соответствия представления руководителя с представлениями сотрудников отдела о том, как в действительности проводится процедура реализации проектов. Всего было опрошено 8 человек – весь проектный отдел и его руководитель в лице исполнительного директора семейного центра «Умка». Главными целями, по мнению большинства, на ближайшие полгода являются следующие:

- 1) увеличение притока новых клиентов;
- 2) увеличение рентабельности продаж (проектов).

Что касается первой цели, то это было подтверждено посредством наблюдения. На еженедельных планерках проектного отдела по всем реализуемым проектам особое внимание уделяется политике их продвижения, что говорит нам об использовании различных средств для привлечения новых клиентов, и как следствие увеличение прибыли семейного центра. Ведь не

стоит забывать о том, что это негосударственное учреждение и главной его целью будет всегда оставаться получение максимальной прибыли. Вернувшись ко второй цели, можно сказать о существующей проблеме. Высшее руководство, в лице генерального директора центра, ставит перед сотрудниками проектного отдела недостижимую, на сегодняшний день, цель – рентабельность проектов должна составлять 30%. После разговора с маркетингом, было выяснено, что данный показатель в таком количестве еще никогда не был выполнен по некоторым из реализованных проектов. Ниже в таблице 10 представлен ряд проектов с их средним показателем рентабельности.

Таблица 10 – Средняя рентабельность реализуемых проектов за 2015-2017 годы

Название проектов	Средняя рентабельность, %
1. Umka Camp	11
2. Weekend с Umka Camp	23
3. Умка Бизнес-класс	27
4. Бизнес-лагерь Economicus	8
5. Резиденция Деда Мороза	32

Следует отметить, что всего за рассматриваемый период времени было запущено 14 проектов, тогда как успешно работают в настоящее время только 7 из них. Проекты закрывались по разным причинам, но об этом поговорим немного позже.

Далее рассмотрим подробнее процедуру контроля над ходом реализации проектов в «Умке». По результатам анкетирования можно сделать вывод о регулярном контроле с заранее подготовленными отчетами о проделанной работе определенными по регламенту людьми. Следует отметить, что, несмотря на расхождение во мнениях по данному вопросу в интервью, в анкете все единогласно ответили, что все же применяются стандартные шаблоны для подготовки отчетов, которые позже загружаются в единую информационную систему Битрикс 24, для общего пользования всеми участниками проекта.

Таким образом, с помощью нескольких инструментов исследования были обнаружены некоторые расхождения, в представлениях руководителя проектного отдела и его сотрудников по процессу реализации в управлении проектами. Если вовремя не разрешить имеющиеся разногласия, то они могут негативным образом сказаться на всей проектной деятельности семейного центра «Умка».

2.3 Анализ условий и факторов успешной реализации проектов в НОУ «Умка»

В образовательном центре «Умка» достаточно хорошо развита проектная деятельность, в результате чего постоянно разрабатываются и запускаются новые проекты, имеющие разные сроки реализации и направленные на разные возрастные категории детей, а также их родителей. Но для того, чтобы проект реализовался успешно нужно помнить о всевозможных влияющих условиях и факторах. Это и многое другое нам и следует проанализировать на примере реальных проектов нашего семейного центра.

Вернувшись к теоретическим основам разработки проектов, важно помнить то, что перед тем как проект перейдет из стадии инициации в стадию планирования, а уж тем более реализацию необходимо создать по проекту документ, который будет в себя включать все основные моменты. Такой документ может называться по-разному, «мандат проекта», «паспорт проекта», или «устав проекта» это, как правило, зависит от желания самой организации. Паспорт проекта – моментальный срез основных параметров проекта, информации в котором достаточно для принятия стратегических решений. [15] В ходе анализа имеющихся документов центра по проектному отделу было выявлено, что по всем задуманным проектам составляются паспорта, включающие в себя следующую важную информацию, принятую за основу (шаблон):

- кто является автором проекта и автором разработанной программы;

- дату запуска, место и период проведения проекта;
- команду проекта;
- краткое описание проекта;
- цели проекта (мета-цель, коммерческая, организационная, образовательная и воспитательная);
- целевую аудиторию;
- выход-результат (результат, финансовые показатели);
- продвижение (политику, инструменты, планы);
- риски проекта;
- планы.

Паспорта проектов, как правило, пишут их непосредственные руководители (в прошлом, возможно главные инициаторы), а также в некоторых случаях составителем может быть и исполнительный директор. Наличие паспорта для проекта это несомненно большой плюс для организации, занимающейся проектной деятельностью, т.к. исходя из его полноты заполнения можно делать вывод о целесообразности того или иного проекта в целом. Но важно помнить, что у любого общепринятого документа есть свой конкретный образец, который должен являться эталоном для любой организации. Поэтому нами был проведен сравнительный анализ паспорта, который составляется проект-менеджерами в семейном центре с двумя конкретными часто используемыми его образцами.[16] А для этого были выбраны три проекта реализуемые на сегодняшний день – Umka Camp, Умка Бизнес-класс и Бизнес-лагерь Economicus. Далее приведено более подробное описание каждого из них, взятое из паспортов и других документов по проектам.

1. Проект «Umka Camp» - это особое образовательное пространство в формате детского каникулярного выездного лагеря, организуемое для включения детей в творчески развивающую жизнь. Формат лагеря способствует удовлетворению каждым из них личных потребностей, постижению самооценности собственной личности, осознанию своей роли в

жизни окружающих людей, расширению кругозора и интеллектуальных возможностей детей. Ключевая характеристика при позиционировании и отстройке от конкурентов – это «лагерь со смыслом». Здесь проводятся различные обучающие тематические мастер-классы, занимательные лекции, интеллектуальные и спортивные квесты, игры. Первый раз проект был запущен в октябре 2015 года. Сроки его проведения осенние/весенние каникулы (6 дней), летние каникулы (2 смены по 21 дню). Команда проекта состоит из руководителя проекта, директора лагеря, администратора лагеря, старшего вожатого, техника-спортивного инструктора, фото/видео оператора, вожатых (5-7 человек).

Целевая аудитория:

- Клиенты Семейного Центра «УМКА» (дети 6-15 лет, родители);
- Дети образовательных учреждений города и края 6-15 лет;
- Родители детей 6-15 лет с доходом выше среднего.

Цели проекта:

1) Мета-цель – организация дополнительного образования в формате детского лагеря на каникулах для детей 6-15 лет и обеспечение непрерывности дохода Семейного Центра «УМКА» в дни перерывов в образовательном процессе школьников;

2) Коммерческая цель – повысить прибыль от проекта до 23-28%;

3) Организационные цели:

а) расширить клиентскую базу Центра «УМКА» в т.ч. для привлечения к другим проектам;

б) укрепить имидж Семейного Центра «УМКА» как профессиональной организации, осуществляющей непрерывное образование детей;

в) совершенствовать профессиональные навыки, способствовать росту профессиональных компетенций педагогов, психологов, администраторов за счет решения новых задач;

г) обеспечить подготовку и стажировку молодых педагогов в качестве вожатых с последующим определением места работы в Семейном Центре «Умка»;

4) Образовательные и воспитательные цели:

а) обеспечить уникальное (по авторской программе) образовательное пространство для детей на время каникул с обязательным соблюдением условий физической и психической безопасности, бытового комфорта, санитарно-гигиенических, социальных и этических норм;

б) обеспечить непрерывность процесса формирования, социализации и образования личности через активное взаимодействие ребенка с окружающей средой, благодаря расширению поля его социального взаимодействия, повышению самостоятельности и изменению его деятельности.

2. Проект «Умка Бизнес-класс» - это профильная программа для формирования системы знаний и навыков, необходимых для успешной самореализации и построения профессионального пути. Программа данного проекта состоит из двух направлений: основное и дополнительное. Основное направление – это обязательная для посещения система курсов, которая делится следующим образом:

- психологический блок (постоянные занятия предоставляют возможность осознать свою роль в построении своего жизненного пути, научиться получать достоверную информацию о себе из окружающего мира и критически относиться к происходящему, особое внимание уделяется развитию знаний и навыков в сфере человеческих взаимоотношений, необходимых для построения эффективных связей с окружающим миром);

- предметный блок (бизнес-дисциплины, научно-прикладные дисциплины, общественные науки, культура и искусство и т.д.).

Первый раз проект был запущен в октябре 2016 года. Период его проведения с сентября по май. Команда проекта состоит из директора бизнес-класса, администратора проекта, методиста, психологов, педагогов. Целевая

аудитория: учащиеся 5-11 классов и их родители, чей заработок средний и выше среднего.

Цели проекта:

- 1) Мета-цель – сформировать и апробировать комплекс занятий (где связующим звеном выступает профориентация) который впоследствии станут профильным курсом в частной школе Умка;
- 2) Коммерческая цель – повысить прибыль компании, выйти на рентабельность до 30%, за счет привлечения новых клиентов, повышения лояльности клиентов, чьи дети перешли в среднее/старшее звено, а также качественной, уникальной программы;
- 3) Организационная цель – формирование имиджа компании, привлечение новых клиентов, выстраивание связей с нашими выпускниками;
- 4) Образовательная и воспитательная цели – разработка и реализация программы дополнительного образования, способствующей реализации потенциала ребенка и развитию ключевых компетенций (с учетом возрастных особенностей).

3. Проект «Бизнес-лагерь Economicus» – лагерь является традиционной формой работы с детьми в летнее время. Проведение лагерной смены обусловлено необходимостью создания интересной системы организации досуга детей и подростков, апробирования новых форм работы с детьми, обучения детей в игровой форме, создания единого коллектива детей и педагогов (вожатых).

Основной задачей бизнес-лагеря является, через игру выявлять стимулировать лидеров, давать новые знания о бизнесе, помочь детям сориентироваться в нем.

Основная идея бизнес-лагеря – через игру привлечь как можно большее количество детей в проводимые дела, конкурсы, тренинги, мастер-классы, которые реально, по возвращении из бизнес-лагеря, можно провести у себя в школе. Игра позволяет ребенку самоутвердиться, самореализоваться, попробовать себя в разных социальных ролях. Идея предусматривает не только

получение необходимых знаний, умений и навыков, но и возможность закрепить их в ход; практической деятельности.

Первый раз проект был запущен в марте 2017 года. Сроки проведения осенние / весенние каникулы (5 дней), летние каникулы (14 дней). Команда проекта состоит из руководителя проекта, директора лагеря, старшего вожатого, фото/видео оператора, вожатых (5 человек).

Целевая аудитория:

- Клиенты Семейного Центра «УМКА» (дети 11-15 лет, родители);
- Дети образовательных учреждений города и края 11-15 лет;
- Родители детей 11-15 лет с доходом выше среднего.

Цель работы в смене:

- 1) подготовка юных организаторов через включение ребят в реальную, коллективную, творческую, общественно-полезную деятельность;
- 2) создание системы интересного, разнообразного по формам и содержанию отдыха и развитие детей.

Воспитательные задачи смены состоят в следующем:

- включение подростков в реальные социально-значимые ситуации;
- создание условий для развития организаторских, творческих, интеллектуальных способностей детей;
- помощь в приобретении и передаче приобретенных знаний, умений и навыков сверстникам с целью реализации творческого потенциала каждого участника смены.

Следует отметить, что у проекта «Бизнес-лагерь Economicus» паспорт проекта полностью отсутствует, поэтому проанализируем паспорта по оставшимся двум проектам. Сначала был проведен сравнительный анализ имеющихся паспортов с образцом, принятым Молодежным информационным порталом, который специализируется на реализации проектов в социальной сфере. В результате получилась таблица 11.

Таблица 11 – Сравнительный анализ паспортов проекта 1 [16]

Содержание паспорта проекта (образца)	Паспорт проектов в «Умке»
1. Название проекта	+
2. Автор проекта	+
3. Проблема, на решение которой направлен проект	-
4. Целевая аудитория	+
5. География реализации проекта	+
6. Цель проекта	+
7. Задачи проекта	+/-
8. Сроки реализации проекта	+
9. Ресурсное обеспечение	-
10. Источники и объем финансирования	-
11. Ожидаемые результаты проекта	+
12. Показатели ожидаемой эффективности реализации проекта	+
13. Пути отслеживания результатов проекта	-
14. Аннотация проекта	-

Таким образом, можно сделать вывод о некоторых недостающих пунктах, в полной мере таковыми стали: проблема, ресурсное обеспечение, источники и объем финансирования, пути отслеживания результатов проекта, аннотация проекта, последнее считаю наиболее незначительным отсутствием. Далее имеющиеся паспорта были проанализированы с образцом, принятым в международном стандарте РМВОК, после чего получена таблица 12.

Таблица 12 – Сравнительный анализ паспортов проекта 2 [3]

Содержание паспорта проекта (образца)	Паспорт проектов в «Умке»
1. Назначение или обоснование проекта	+
2. Измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха	+/-
3. Высокоуровневые требования	-
4. Допущения и ограничения	-
5. Высокоуровневые описание и границы проекта	+/-
6. Высокоуровневые риски	+
7. Укрупненное расписание контрольных событий	-
8. Укрупненный бюджет	-
9. Список заинтересованных сторон	-
10. Требования к одобрению проекта (т. е. что именно составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект)	-
11. Назначенный руководитель проекта, сфера ответственности и уровень полномочий	+/-

Окончание таблицы 12

Содержание паспорта проекта (образца)	Паспорт проектов в «Умке»
12. Ф.И.О. и полномочия спонсора или другого лица (лиц), авторизующего (авторизующих) устав проекта.	+/-

Во втором сравнительном анализе выявлено еще более значительное несоответствие взятому образцу, что позволяет нам сделать вывод о высокой степени сложности данного образца, который может использоваться в большей степени среди профессионалов в области управления проектами.

Рассмотрев структуру паспорта – первоначального документа любого проекта, что является обязательным для его реализации, далее перейдем непосредственно к условиям и факторам успешной реализации проектов. Для этого следует обозначить, что мы понимаем под этими двумя очень схожими понятиями. Условия – это то, что имеет и создает сама команда проекта изначально, для того чтобы проект реализовался успешно. Тогда как факторы – это то, что может возникнуть в ходе реализации проекта и для команды проекта важно суметь вовремя учесть и предотвратить это.

Сотрудникам проектного отдела было предложено расположить по степени значимости основные условия успешного проекта от 1 до 7, где 1 - самое значимое условие, а 7 - самое незначимое. Мнение сотрудников было рассчитано по формуле средней (сумма всех оценок делилась на количество опрашиваемых – 8 человек). После чего были получены следующие данные в виде таблицы 13.

Таблица 13 – Мнение проектного отдела о значимости условий успешного проекта

Условия	Мнение руководителя	Мнение сотрудников отдела (среднее)
Четко сформулированные цели проекта	1	1,75
Детальное планирование проекта на стадии разработки	2	2,75
Наличие хорошей и открытой коммуникации между всеми участниками проекта	3	5,25
Стабильная слаженная команда проекта	4	4,375
Наличие опытных проект-менеджеров	5	4,25

Окончание таблицы 13

Условия	Мнение руководителя	Мнение сотрудников отдела (среднее)
Эффективная система контроля	6	5,75
Наличие квалифицированного и талантливого руководителя (исполнительного директора)	7	3,875

Из полученной таблицы можно сделать вывод о том, что большинство оценок все же совпало, следовательно, наиболее важными условиями успешного проекта являются четко сформулированные цели и детальное планирование проекта. Что касается наименее важных условий, то здесь можно увидеть небольшое расхождение во мнениях, сотрудники считают таковой эффективную систему контроля, а руководитель помимо нее считает также и наличие квалифицированного руководителя, т.е. себя.

Наибольшее предпочтение по факторам успешной реализации проектов было отдано практически единогласно следующим пунктам:

- учет требований целевой аудитории;
- достаточное ресурсное обеспечение проекта;
- своевременное выполнение всех задач.

Исключением стало мнение руководителя в том, что нужно учитывать требования всех заинтересованных сторон, а не только целевой аудитории.

Ни для кого не секрет что проекты по факту могут отклоняться по срокам и бюджету от плана. В НОУ «Умка» отклонения по срокам, как правило, случаются редко, т.к. все проекты привязаны к определенным датам (праздники, каникулы детей). Что касается бюджета, то здесь может случиться все, поэтому важно заранее обсуждать в команде проекта предпринимаемые действия в подобных ситуациях, чтобы проект все же реализовался успешно. Это мы и узнали с помощью анкетирования. В случае отклонений проекта от плана по срокам предпринимаются следующие действия:

- работа над проектом становится более интенсивной;

- привлекаются дополнительные квалифицированные люди в команду проекта;
- осуществляется перепланировка проекта.

В случае отклонений проекта от планируемого бюджета чаще всего осуществляется перепланировка проекта, а также может рассматриваться перенаправление части свободного бюджета с других проектов.

Как было рассмотрено выше в теоретической части, одним из важных факторов успеха является стиль руководства. По мнению опрошенных, руководитель должен придерживаться демократического стиля управления по отношению к своим подчиненным, а именно, посредством распределения полномочий, совместного решения важных вопросов и принятия коллегиального решения. Однако сам руководитель считает наиболее эффективным смешанный (ситуативный) стиль управления, где присутствуют разного рода взаимоотношения.

Далее необходимо было узнать отношение сотрудников к обучению, и тут все единогласно ответили о необходимости обучения. Поэтому целью следующего вопроса было выяснить, каких конкретно знаний в области управления проектами им недостаточно. Проанализировав множество источников по управлению проектами, а также благодаря своему опыту работы в проектной области центра были выделены четыре области знаний, представленные в опросе, его результат можно увидеть на рисунке 6.

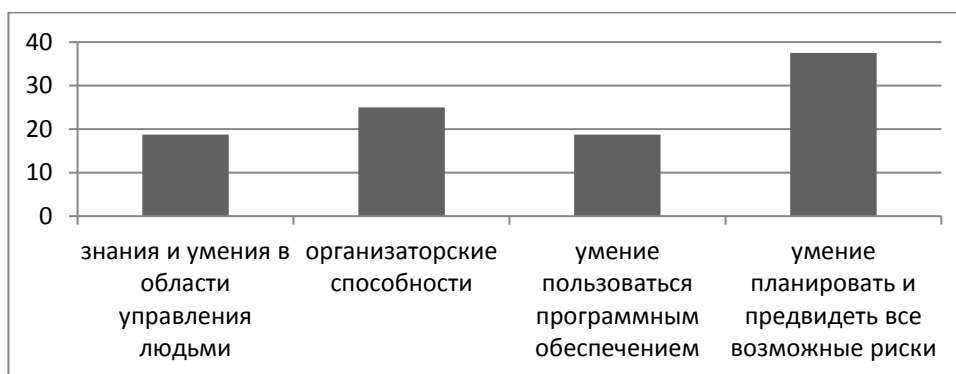


Рисунок 6 – Наиболее необходимые области знаний и умений для успешной реализации проектов

Однако стоит отметить, что руководитель отдал свое предпочтение знаниям и умениям в области управления людьми и умению пользоваться программным обеспечением, добавляя также знания других методов и инструментов управления проектами.

Преимущественно с помощью метода наблюдения можно утверждать, что между участниками проекта выстроены достаточно хорошие и открытые коммуникации, что подтверждается опросом, его результат можно увидеть на рисунке 7.

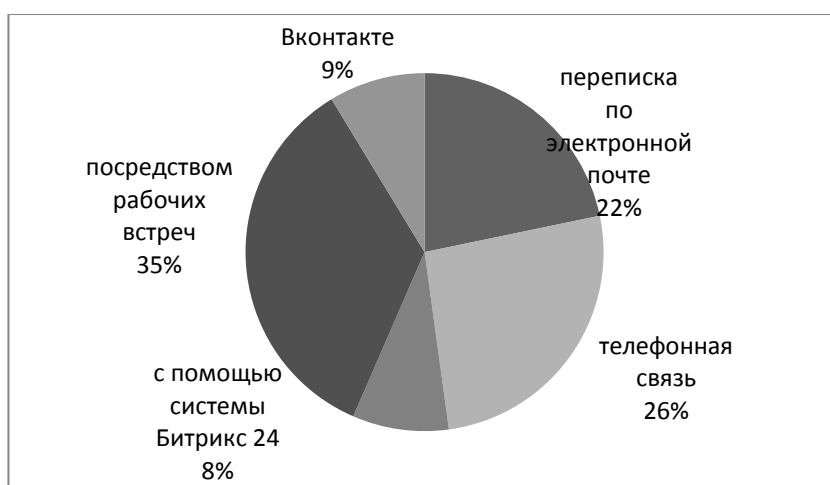


Рисунок 7 – Используемые средства связи в команде проекта

Основными средствами связи являются рабочие встречи, телефонная связь и переписка по электронной почте. Следует добавить, что руководитель проектного отдела поддерживает все выделенные виды средств связи.

А сейчас хотелось бы вернуться к вопросу о программном обеспечении для управления проектами. Как уже упоминалось ранее, по результатам формализованного интервью, по данному вопросу мнения руководителя и подчиненных разделились, поэтому было решено составить список информационного и документационного обеспечения проектами и снова опросить весь проектный отдел. Только сейчас необходимо было ответить напротив каждого пункта 0, 1 или 2, где 0 - инструмент не используется, 1 -

используется редко, 2 - используется регулярно. Ниже представлен список инструментов, использование которых необходимо было оценить.

1. Разработка детального плана проекта (иерархическая структура работ);
2. Базовое расписание проекта (утвержденный план-график с указанными временными фазами проекта, контрольными точками и элементами иерархической структуры работ – диаграмма Ганта);
3. Матрица ответственности;
4. Промежуточные отчеты о выполнении проекта;
5. План управления коммуникациями;
6. План управления рисками;
7. План управления закупками;
8. План управления качеством;
9. План управления изменениями;
10. План управления человеческими ресурсами;
11. Резервы на возможные потери – риски проекта (временные, денежные);
12. Программное обеспечение для планирования и контроля проектов - Microsoft Office Project;
13. Microsoft Office Excel;
14. Программное обеспечение для оценки экономической эффективности проектов (Project Expert, Cobra).

По полученным результатам был построен следующий график, представленный в виде рисунка 8.

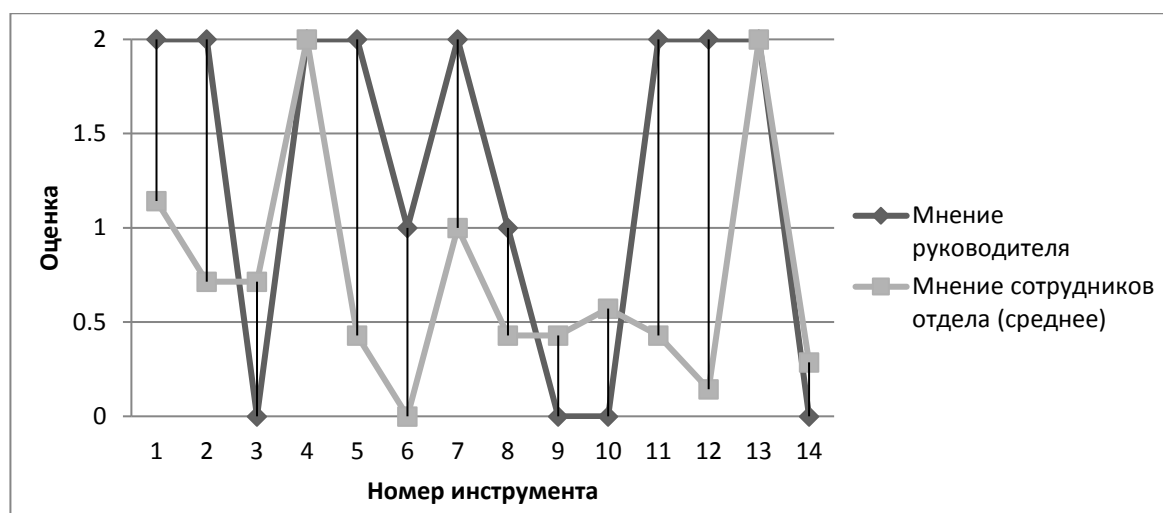


Рисунок 8 – Информационное и документационное обеспечение управления проектами в НОУ «Умка»

Мнения полностью совпали лишь по использованию двух инструментов, а именно подготовка промежуточных отчетов, использование программы Microsoft Office Excel. Хочется отдельно сказать про план управления рисками, где сотрудники ответили, что данный инструмент не используется, а руководитель – используется частично. Хотя следует подчеркнуть тот факт, что в каждом паспорте проектов есть описание всех возможных рисков с мероприятиями по их устранению в случае возникновения.

Помимо условий успеха важно было узнать мнение проектного отдела о причинах неудач проектов, поэтому было предложено их также расположить в порядке убывания от 1 до 5, где 1 – самая значимая причина, а 5 – самая незначимая. В результате получена таблица 14.

Таблица 14 – Основные причины неудач проектов

Причина	Мнение руководителя	Мнение сотрудников отдела
Отсутствие четко поставленной цели проекта	1	4
Нереальные планы	2	3
Отсутствие профессиональной компетенции у проект-менеджера	3	5
Недостаточно детальное планирование	4	1
Недостаточно ресурсов (денежных, временных)	5	2

Из полученной таблицы можно сделать вывод о значительном расхождении во мнениях всех опрашиваемых.

После проведенного анализа процесса реализации проектов в НОУ «Умка», хотелось бы вернуться к выбранным трем проектам, описав их состояние на сегодняшний день. Все мероприятия, касающиеся проекта «Umka Camp», выполняются по плану, наблюдается хорошая динамика записи детей на все летние смены, что говорит об успешном развитии проекта в целом, а значит о своевременном запуске. С проектом «Бизнес-лагерь Economicus» ситуация немного сложнее в связи с проблемой отсутствия в данный момент человека-носителя английского языка, но поиском сейчас занимаются, дети набраны в необходимом количестве, следовательно, подготовка к началу проекта осуществляется без особых отклонений от плана. Что касается проекта «Умка Бизнес-класс», то здесь ситуация хуже всего. Проект находится на конечной стадии реализации перед летними каникулами, количество детей постоянно уменьшается (изначально было три группы, сейчас посещает занятия только одна). Рентабельность проекта стремится к нулю, поэтому планируется полностью пересматривать учебную программу, придумать собственное название и готовиться к запуску проекта на следующий учебный год. Несмотря на сложившуюся обстановку о закрытии проекта на данный момент речи не идет.

К сожалению, не все инициированные проекты действительно реализуются и достигают всех поставленных целей. По словам исполнительного директора, многие из таких проектов были запущены в свое время без до конца проработанных ресурсных планов, это значит, что на задачи этих проектов не были назначены все необходимые ресурсы, в том числе, как материальные, денежные, так и человеческие (ответственный проект-менеджер), но несмотря на это они имеют потенциал для будущего развития.

В качестве примера хочется привести несколько проектов, не дошедших до этапа завершения по разным причинам, выясненным в ходе беседы со старшим проект-менеджером. Одним из таких проектов стал Umka Quiz - это

языковая интерактивная интеллектуальная командная игра-викторина для детей и их родителей. Его целью изначально было проведение данного мероприятия в пределах «Умки», после успешного проведения появились новые планы – тиражировать данный проект на коммерческой основе по другим школам города, но проект был заморожен на середине реализации по причине отсутствия людей, занимающихся продвижением данного проекта. Далее, проект Каникулы с Умка-тур – это организованный выезд детей в исторически значимые города России, например, такие как Санкт-Петербург и Москва, в периоды школьных каникул. Проект был закрыт на начальном этапе реализации по причине не полного набора необходимого количества детей из-за достаточно высокой стоимости самой путевки, т.е. нехватки денежных ресурсов и плохо проработанного содержания проекта. Еще одним нереализованным проектом стал УМный КАмпус – это площадка возможностей, на которой происходит развитие, расширение кругозора подростков, процесс изучения окружающего мира и самих себя. Его общая цель - подготовка уникальной программы дополнительного образования для частной школы, где ключевое место занимает профориентация и связь с Вузами, не была достигнута, т.к. была собрана не полная команда проекта для дальнейшей реализации, вследствие чего проект был заморожен на стадии планирования.

Таким образом, весь комплекс проведенных диагностических исследований проектной деятельности позволяет нам сделать вывод о том, что реализация проектов в семейном центре «Умка» имеет следующие достоинства:

- хорошие и открытые коммуникации в проектных командах и между сотрудниками проектного отдела в целом;
- проведение еженедельных планерок как общих, так и отдельно по каждому из реализуемых проектов с целью осуществления контроля над реализацией проектов, решению спорных вопросов по проектам;
- проекты достаточно редко отклоняются от плановых сроков;

С помощью исследования были выявлены также недостатки (проблемы), которые можно разделить на два блока. Первый блок касается сотрудников

центра – людей, вовлеченных в реализацию проектов, как проектный отдел, так других участников проектов. Второй блок связан непосредственно с процессом реализации проектов (документационное обеспечение, контроль, выделение ресурсов и т.д.). В результате получена таблица 15.

Таблица 15 – Выявленные проблемы в сфере реализации проектов

Сотрудники	Процедура реализации проектов
<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно профессиональная квалификация сотрудников проектного отдела с точки зрения управления проектами; - многочисленные расхождения в представлениях руководителя проектного отдела и его сотрудников о том, каким образом осуществляется планирование и реализация проектов на самом деле; - нежелание сотрудников проектного отдела использовать инструменты и программное обеспечение для управления проектами, незнание международных стандартов. 	<ul style="list-style-type: none"> - в связи с неиспользованием программного обеспечения для планирования проектов, отсутствует детальное планирование проектов, которое необходимо, в частности, для последующего контроля по данным задачам; - отсутствие визуализации проектов (по диаграмме Ганта) - не прорабатываются функциональные области по проектам согласно международному стандарту PMBOK; - неполное содержание паспортов проектов (отсутствие ресурсного и финансового планов), а у «Бизнес-лагерь Economicus» и вовсе отсутствие, притом, что данный проект уже реализуется; - отсутствие структурированного отчета по всем реализовавшимся проектам; - в основе управления проектами лежит опыт предыдущих проектов, нежели научные методы или стандарты.

Все они оказывают влияние на успешную реализацию проекта. По причине того, что в семейном центре существует достаточное количество недостатков в процессе управления проектами, мною были изучены наиболее известные модели зрелости управления проектами, в частности, таких авторов, как Беркли и Керцнер. Для того чтобы наиболее точным образом определить на каком уровне находится НОУ «Умка» по модели Г. Керцнера была заполнена таблица 16, в которой подробно по пунктам изложено описание каждого из уровней зрелости.

Таблица 16 - Краткое описание уровней зрелости управления проектами [19]

Уровень зрелости	Краткое описание уровня	Степень существования свойств в НОУ «Умка»
Уровень 1	Наличие отдельных практик успешных проектов	Есть значительный опыт успешных проектов
	Отдельные "очаги интереса" к управлению проектами	Существуют крупные "очаги" и серьезные попытки внедрения УП
	Понимание на уровне руководства общей полезности применения методов УП	Поддержка существует
	Проведено обучение отдельных сотрудников по УП	Осуществлено обучение всех сотрудников, но этого недостаточно
	Введена единая терминология управления проектами	Существует
	Введен общий учет реализуемых проектов	Учет существует по каждому реализуемому проекту в отдельности, общий отсутствует
Уровень 2	Осознание ощутимых выгод от использования управления проектами	Существует частично
	Поддержка управления проектами на всех уровнях управления	Отсутствует
	Наличие общей методологии управления проектами	Существует
	Наличие системы контроля по проектам	Существует
	Разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	Отсутствует
	Основание проектного офиса или центра управления проектами	Существует
Уровень 3	Интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т.д.)	Отсутствует
	Поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления)	Существует частично
	Балансировка степени формализации управления проектами	Отсутствует
	Постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами	Отсутствует

В результате можно сделать вывод, что НОУ «Умка» находится между первым и вторым уровнем – «общая терминология» и «общие процессы», т.к. руководители проектов ведут проекты примерно по одному повторяющемуся процессу, нет утвержденного стандарта по управлению проектами. А также

отсутствует некоторая документация по некоторым проектам, что также подтверждает существование центра на данных уровнях.

В основе данной модели лежит положение о том, что каждый следующий уровень не может быть начат, пока не пройден предыдущий. Поэтому, для перехода к следующему уровню необходимо внедрить определенный ряд организационных условий в процесс планирования и реализации проектов. Однако при этом может возникнуть сопротивление работников в виде нежелания применять предлагаемые изменения, которое возможно будет ликвидировать посредством их обучения.

Отдельно хочется отметить неполное использование имеющейся в центре программы – Битрикс 24 – это полный комплект инструментов для организации работы, включающий в себя возможности для управления проектами. Данная программа используется в компании преимущественно для осуществления коммуникаций между всеми сотрудниками центра и подготовке отчетов о ходе реализации проектов, для планирования она не используется.

3 Рекомендации по совершенствованию реализации управления проектами в НОУ «Умка»

3.1 Основные направления совершенствования реализации проектов

По результатам проведенного исследования в семейном центре было выделено два блока проблем, так или иначе связанных с процессом реализации проектов, ими стали сотрудники проектного отдела и принятая в организации процедура реализации проектов. После чего было решено сгруппировать их таким образом, выделив при этом три наиболее важных направления для разработки рекомендаций, что позволит отладить процесс реализации проектов в НОУ «Умка», сократив при этом временные ресурсы. Все они взаимосвязаны и взаимозависимы между собой. В результате получились следующие направления:

1) использование специализированных программных продуктов для управления проектами – необходимо для детального планирования и контроля над ходом реализации проектов, например, программа Microsoft Project. Помимо этого, имеет значение ввести обязательную визуализацию проекта, как с помощью, например, диаграммы Ганта, так и обычной презентационной доски любого типа – важно для наглядности всех работ по проекту. Здесь также появляется необходимость в формировании готовности к предлагаемым изменениям в данных процессах, т.к. на данный момент времени сотрудники не желают использовать программные инструменты из-за ошибочного представления о том, что это только усложнит их работу;

2) введение документационного обеспечения – обязательное написание паспортов всех инициированных проектов по конкретному образцу, заполнение матрицы ответственности, ведение структурированного отчета по всем реализовавшимся проектам, проведение еженедельных планерок по заранее обговоренному плану;

3) необходимость повышения квалификации сотрудников (обучение персонала) – возникает вследствие первых двух направлений и имеет наиболее важное значение, т.к. проектный отдел сформирован из людей, ранее работающих в центре, но на других должностях, поэтому не все они достаточно профессионально компетентны в области управления проектами. Несмотря на то, что в центре выстроена своя система обучения, о чем уже упоминалось ранее, ее все же оказывается недостаточно, поэтому необходимо воспользоваться услугами опытной сторонней организации.

Взаимосвязь выделенных направлений можно увидеть с помощью рисунка 9.



Рисунок 9 – Взаимосвязь направлений для рекомендаций

Таким образом, рекомендации по совершенствованию реализации проектов в НОУ «Умка» будут в основном направлены на обучение сотрудников проектного отдела, что касается оставшихся двух направлений, то внедрение изменений по ним возможно только с помощью организационных условий, о чем будем говорить далее.

3.2 Разработка организационного плана мероприятий по совершенствованию реализации проектов

Для того чтобы избавиться от выявленных недостатков в процессе реализации проектов, а также отладить его для сокращения временных затрат необходим организационный план мероприятий по всем выделенным выше направлениям. Самым главным направлением, в котором необходимы значительные улучшения является обучение персонала проектного отдела. Ведь если сотрудники будут хорошо владеть основами управления проектами, уметь пользоваться программным обеспечением и умело вести документооборот, то процесс реализации проектов будет занимать гораздо меньше времени, в связи с отсутствием ошибок при управлении. Поэтому, цель обучения – формирование системы знаний и умений в области управления проектами, а именно планирование и предвидение всех возможных рисков, организаторских способностей, умение пользоваться программным обеспечением, а также знания по управлению персоналом. Перечисленные недостающие области знаний были обнаружены ранее, с помощью анкетирования самих сотрудников. Количество обучаемых равно численности сотрудников проектного отдела - 7 человек.

В настоящее время существует несколько видов обучения – самостоятельное дистанционное, индивидуальное и корпоративное. Последнее из них осуществляется посредством коллективного посещения курсов и различных занятий по заранее составленной программе, что является наиболее эффективным видом из всех остальных, поэтому именно оно нам и необходимо. Методы обучения также разнообразны: лекционные, наглядные (демонстрация схем, таблиц) и практические (деловые игры, решение кейсов, решение и анализ конфликтных ситуаций). Планируемое нами обучение предполагает как теоретические, так и практические основы управления проектами с различными методами обучения. Программа обучения должна будет включать следующие конкретные темы:

- теоретические основы управления проектами на основе стандарта PMBOK (основные понятия, группы процессов, функциональные области и т.д.);

- разработка паспорта проекта;
- разработка иерархической структуры работ;
- разработка и заполнение матрицы ответственности;
- разработка ресурсного плана;
- разработка плана рисков;
- основы управления персоналом;
- практическое использование MS Project.

Следует отметить, что внедряя корпоративное обучение важно не только научить сотрудников разрабатывать соответствующие документы, но и обучить их использовать данные документы в своей повседневной работе. При этом обучение проводится в привязке к специфике компании, что позволяет дорабатывать необходимые шаблоны документов и регламенты.

Изучив реальные компании, предоставляющие обучение персонала в области управления проектами, хотелось бы порекомендовать некоторые из них, реализующих корпоративное обучение. Во-первых, можно воспользоваться услугами компании ГК «Проектная практика», организующая два курса в г. Красноярске – «Эффективное управление проектами в организации» и «Разработка и контроль календарного плана проекта». Продолжительность каждого из курсов составляет 1 день – 8 академических часов, стоимость 97 тыс. рублей. Во-вторых, можно заказать свою корпоративную программу в Сибирском федеральном университете. Для этого им нужно предоставить свои образовательные потребности по конкретным тематикам, которые после определенной процедуры согласования продолжительности и стоимости воплощается в реальность. Ну и, в-третьих, можно выбрать несколько людей из проектного отдела (в частности, это могут быть проект-менеджеры) и отправить на обучение по президентской

программе, как в свое время уже там отучились генеральный и исполнительный директора НОУ «Умка».

Таким образом, из всех имеющихся вариантов, на наш взгляд, самым подходящим для нашего центра является второй – заказ корпоративной программы у СФУ, в связи с полным обучением по всем желаемым разделам управления проектами, поэтому остановимся на нем более подробно. Так как мы уже определились с основным перечнем конкретных тем для обучения, то следующим шагом необходимо определиться с продолжительностью обучения, а для этого была составлена таблица 17.

Таблица 17 – Почасовое распределение на каждую из выбранных тем

Тема	Количество академических часов
Теоретические основы управления проектами на основе стандарта РМВОК	8
Разработка паспорта проекта	8
Разработка иерархической структуры работ	7
Разработка и заполнение матрицы ответственности	9
Разработка ресурсного плана	8
Разработка плана рисков	10
Основы управления персоналом	6
Практическое использование MS Project.	14
Итого	70

Таким образом, продолжительность нашей программы составит 70 часов, а стоимость примерно 210 тыс. рублей. Помимо теоретических (лекционных) занятий необходимы и практические задания в виде деловых игр и кейсов, на основе ситуаций, возникающих когда-либо в самом семейном центре. После составления программы переходим к следующим этапам, которые изображены в виде таблицы 18.

Таблица 18 – Организационный план обучения персонала

Мероприятия	Сроки	Ответственные	Затраты	Ожидаемый результат
Оценка уровня знаний сотрудников (тестирование, решение практических заданий)	2-3 дня	Исполнительный директор НОУ «Умка», представитель сторонней компании	-	Выявлен уровень знаний и умений у сотрудников, по необходимости осуществлена корректировка составленной программы
Согласование плана обучения	1-2 дня	Исполнительный директор НОУ «Умка», представитель сторонней компании	-	Утвержден план обучения сотрудников, составлено расписание занятий на 3 месяца
Обучение персонала по программе	3 месяца	Сторонняя организация	210 тыс. рублей за 3 месяца	Повышение успешности реализуемых в центре проектов, сокращение сроков и бюджета. Улучшение имиджа центра, появление конкурентных преимуществ
Проверка усвоенного материала сотрудниками (тестирование, решение практических заданий)	2-3 дня	Исполнительный директор НОУ «Умка», представитель сторонней компании	-	Все сотрудники проектного успешно справились с заданиями и являются высококвалифицированными специалистами

Как уже упоминалось выше, рекомендации по оставшимся направлениям, а именно по использованию специализированных программных продуктов и введению документационного обеспечения возможны только благодаря внедрению обязательных организационных условий. Другими словами, если высшее руководство семейного центра распорядится обязательно использовать те или иные программы и документы, то заранее обученный и подготовленный персонал сможет эффективно применить свои знания и умения, для того чтобы выполнить указание руководства, а следовательно, и успешно реализовать проект.

Организационные условия, касающиеся использования программных продуктов следующие:

- использование сотрудниками проектного отдела программы Microsoft Project для планирования проектов и контроля над ходом их реализации;
- визуализация проекта как с помощью диаграммы Ганта в программе Microsoft Project, так и обычной белой магнитно-маркерной доски, стоимость которой составляет 5 тыс. рублей;
- дополнительное использование всеми сотрудниками центра программы Битрикс 24 как для управления коммуникациями, так и для планирования и контроля задач по проектам. Ее отличительной чертой от программы Microsoft Project является простота использования, что подойдет для большего числа сотрудников, в том числе для управляющих филиалами, чтобы быть в курсе проектной деятельности центра.

Что касается формирования готовности к изменениям, то для этого нам необходимо в первую очередь обучить сотрудников использовать программное обеспечение. Так как формирование готовности складывается из умения, желания (понимание преимуществ в работе от использования) и организационных условий на рабочем месте. Поэтому следующим шагом важно будет объяснить сотрудникам положительные стороны введения в использование программных продуктов, а это сокращение временных затрат, наглядность и простота осуществления контроля. После чего останется только полностью оборудовать их рабочие места – установить на компьютеры программы и внести изменения в регламент процедуры реализации проектов в виде их обязательного использования.

Далее разберем организационные условия, касающиеся введения документационного обеспечения:

- ни один инициированный проект не должен запускаться без паспорта. Его должен составлять менеджер проекта и документировать в него основные параметры проекта, а также согласовывать его со стратегическими целями

компании. Образец содержания паспорта проекта с полным описанием каждого из пунктов представлен в приложении Б;

- составление и заполнение матрицы ответственности по каждому проекту, что уже есть в предварительном плане обучения персонала;

- составление плана рисков с конкретными мероприятиями по их устранению в случае возникновения;

- ведение структурированного отчета основных моментов по всем реализовавшимся проектам с плановыми и фактическими показателями. После того, как сотрудники начнут использовать программные продукты, выполнить данный процесс не составит большого труда. Например, структура отчета может включать в себя такие важные составляющие, как степень соответствия сроков, заложенного бюджета, показателей заявленной прибыли и рентабельности, а также в случае не реализации проекта, основные причины случившегося, чтобы не допустить их повторения. Ответственным за составление данного отчета следует назначить менеджера соответствующего проекта, т.к. он как никто другой должен знать о всех проблемах и успехах прошедшего проекта, после чего передать его руководителю проектного отдела (т.е. исполнительному директору);

- составление предварительного плана планерки. В данном организационном условии особенно хочется порекомендовать применять визуализацию обсуждаемых проектов с помощью магнитно-маркерной доски, для того чтобы четко отмечать завершившиеся задачи и еще раз проговаривать предстоящие. Соответственно с этой процедуры и необходимо начинать планерку, после чего уже переходить к обсуждению конкретных вопросов и проблем, возникающих в ходе планирования или реализации проектов.

Таким образом, следует особенно подчеркнуть, что обучение не будет эффективным, если руководство компании не будет требовать соблюдения организационных условий от сотрудников проектного отдела. Поэтому все вышеизложенные рекомендации должны стать частью всего процесса реализации проектов в компании.

3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

После описания всех необходимых, на наш взгляд, рекомендаций по совершенствованию процесса реализации их следует обязательно оценить с точки зрения эффективности. Для этого, заказчику в лице исполнительного директора была предложена таблица оценки получившихся предложений с имеющимися проблемами, в которой, на их пересечении, необходимо было расставить цифры от 0 до 2, где 0 – данная рекомендация никак не повлияет на проблему, 1 – окажет частичное положительное влияние, 2 – поможет устранить проблему. В результате получена таблица 19.

Таблица 19 – Оценка предложенных рекомендаций

Проблемы \ Рекомендации	Обучение персонала с привлечением сторонней организации - СФУ	Введение в регулярное использовани е программы Microsoft Project	Визуализация проекта с помощью диаграммы Ганта	Формирование у сотрудников готовности к изменениям	Написание паспорта проектов по конкретному образцу для всех проектов	Составление матрицы ответственности, плана рисков	Ведение структурировано- го отчета по реализовавшимся проектам
Недостаточно квалифицированный персонал	2	0	0	1	1	1	1
Нежелание сотрудников проектного отдела использовать инструменты и программные продукты для управления проектами	2	0	0	2	0	0	0
Отсутствие детального планирования проектов	2	2	2	1	0	1	0
Отсутствие визуализации проектов	2	2	2	1	0	1	0
Неполное содержание проектов, а у некоторых и полное его отсутствие	1	0	0	1	2	0	0
Отсутствие структурированного отчета по всем реализовавшимся проектам	0	0	0	1	0	0	2
Средняя оценка	1,5	0,67	0,67	1,17	0,5	0,5	0,5

По результатам средней оценки, следует сделать вывод о том, что самым эффективным предложением является обучение персонала, т.к. именно с помощью него мы сможем решить основные проблемы, имеющиеся в принятой процедуре реализации проектов в центре и тем самым усовершенствовать его. Еще одним важным предложением стало формирование у сотрудников готовности к изменениям. Оно тесно взаимосвязано с предыдущим из-за необходимости обучения, для того чтобы сотрудники не только умели работать с введенными инструментами и программами для управления проектами, но и желал этих самых изменений.

Подводя итог оценки рекомендаций хочется сказать, что суммарные денежные затраты на них составят 215 тыс. рублей (обучение, организованное сторонней организацией и магнитно-маркерная доска для визуализации проектов). Спрогнозировать экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций достаточно проблематично. Однако, можно предположить, что благодаря четкому и слаженному процессу реализации проектов в семейном центре сократятся временные затраты на данную процедуру. С помощью двух типов визуализации проектов и составленному ресурсному плану повысится контроль над ходом реализации проектов, что поможет своевременно обнаружить возможные проблемы по несоответствию плановых и фактических показателей. Помимо этого, обученный персонал сможет все же реализовать закрывшиеся проекты на сегодняшний день, которые и были закрыты по обнаруженным нами причинам, но должны были принести определенный доход. Все это даст возможность компании реализовывать гораздо большее количество проектов, а, следовательно, повысить рентабельность продаж и, соответственно, ее прибыль.

Следует отметить, что период окупаемости вложенных средств сможем оценить только спустя 3-6 месяцев, проанализировав экономические показатели проектного отдела и сравнив с теми, что были до обучения, когда измененная процедура реализации проектов будет хорошо слажена и отработана.

Таким образом, предложенные рекомендации помогут изменить процесс реализации проектов в НОУ «Умка» в положительную сторону, за счет следующих преимуществ:

- одинаковое представление руководителя проектного отдела и его сотрудников о том, как осуществляется планирование и реализация проектов – слаженная работа;
- снижение временных затрат, необходимых на планирование и реализацию одного проекта, а это значит что количество реализованных проектов увеличится;
- улучшение и упрощение процедуры контроля с помощью применения программных продуктов и двух способов визуализации проектов;
- доработка и последующая реализация провальных проектов в связи с устранением определенных проблем, повлекших за собой их закрытие;
- увеличение числа успешно реализуемых проектов, а соответственно и прибыли компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам изучения процесса реализации проектов совершенно точно можно сделать вывод о сложности данного процесса, что подтверждает необходимость применения профессиональных знаний и умений, а также современного инструментария в области управления проектами. Разнообразие программных продуктов для управления проектами достаточно удивляет, есть большое количество программ, как новичков, так и профессионалов в проектной деятельности. Их использование помогает упростить процедуру контроля над ходом проекта. Изучив документы НОУ «Умка» по структуре управления и организации учебного процесса было выявлено, что компания работает во многих направлениях развития детей, успешно ведет проектную деятельность, постоянно находясь в поисках чего-то нового, и ориентирована на долгосрочную перспективу, а для этого имеет несколько стратегических целей.

В ходе анализа принятой процедуры реализации проектов в семейном центре с помощью формализованного и неформализованного интервью было выявлено, что она не достаточно слаженна и отсутствует использование многих инструментов и составленных документов, которые необходимы для эффективного управления проектами. Одним из главных недостатков процесса планирования и контроля проекта является отсутствие детального планирования и визуализации проектов. Далее, нами была разработана анкета для сотрудников проектного отдела и проведено анкетирование с целью получения информации как в действительности осуществляется процесс реализации проектов, по мнению сотрудников. С помощью нее также важно было узнать мнение проектного отдела о факторах успеха и провала проекта. В результате сделан вывод о том, что наиболее важными условиями успеха проекта являются четкая постановка целей, детальное планирование проекта и наличие квалифицированной команды проекта (в том числе и менеджера),

тогда как основная причина неудачи проекта – отсутствие четко поставленной цели.

При написании работы были подробно изучены три реализующихся проекта – «Umka Camp», «Умка Бизнес-класс» и «Бизнес-лагерь Economicus». После чего хочется сделать вывод о том, что у каждого из них есть свои недочеты, но в целом все они соответствуют своим плановым показателям. Однако одним из значимых недостатков является отсутствие у одного из них паспорта проекта.

В результате были разработаны рекомендации по совершенствованию процесса реализации проекта по трем основным направлениям:

- использование специализированных программных продуктов для управления проектами, необходимое для детального планирования и контроля над ходом реализации проектов;
- введение документационного обеспечения, что включает в себя обязательное написание паспортов для всех инициированных проектов, ведение структурированного отчета по всем реализовавшимся проектам;
- повышение квалификации сотрудников.

Все направления имеют тесную связь между собой, что доказывает необходимость одновременного внедрения изменений во всех трех областях. В первую очередь, важно провести обучение персонала с помощью привлечения сторонней организации. Для этого уже составлена примерная тематика обучения и прописан организационный план дальнейших действий. Остальные два направления можно будет внедрить только после обучения и с помощью обязательного требования от сотрудников проектного отдела следующих основных организационных условий со стороны руководства компании:

- регулярное использование программы Microsoft Project для управления проектами;
- визуализация проекта с помощью диаграммы Ганта;
- написание паспорта для всех инициированных проектов;
- составление матрицы ответственности и плана рисков;

Таким образом, все предложенные рекомендации помогут отладить процесс реализации проектов, что приведет к снижению временных затрат на планирование и реализацию одного проекта, увеличению количества успешных проектов, и соответственно к увеличению прибыли компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Дульзон, А. А. Управление проектами: учебное пособие / А. А. Дульзон. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 334 с.;
2. Мазур, И.И. Управление проектами: учебник / Мазур И. И., Шапиро В. Д., 2011;
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBoK 5) Пятое издание, 2013;
4. Дубровских, Д. А. Уникальность как характеристика проекта / Дубровских Д. А // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 2;
5. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник под ред. проф. М. Л. Разу. – 3е изд., перераб. и доп. – Москва : КНО_РУС, 2011. – 760 с.;
6. Рогова, Е. М. Управление проектами: учебник для бакалавров / Е. М. Рогова, Москва : Юрайт, 2013;
7. Программный инструментарий менеджера проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://itc.ua>;
8. Войку, И. П. Управление проектами: Конспект лекций / И. П. Войку – Псков : Псковский государственный университет, 2012. - 204 с.;
9. Воропаев, В. И. Управление проектами в России: основные понятия, история, достижения, перспективы / В. И. Воропаев. – Москва : 1995;
10. Ананьин, В.И. К конкурентному преимуществу – через проекты / В. И. Ананьин // Управление проектами и программами, 2011. - № 3(23) – С. 244-251;
11. Ферару, Г. С. Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления / Г. С. Ферару // Современные технологии управления. – ISSN 2226-9339. – 2014. – № 4710;
12. Головин, А. Книга «Искусство ведения проектов. PMBOK от Сунь-цзы» / А. Головин, 2012;

13. Семейный центр Умка, официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasumka.ru>;
14. Годовая книга семейного центра «Умка» 2015-2016 год;
15. Тархова, А. Методика сопровождения проектов ГЧП / Тархова А. // Институт развития государственно-частного партнерства. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmagency.ru>;
16. Ты молод. Молодежный информационный портал. Паспорт проекта (образец). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.timolod.ru>;
17. Университет РМ University. Управление проектами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pmuniversity.ru>;
18. Русякова, М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / М. С. Русякова // Молодой ученый. – 2014. – №11. – С. 230-236;
19. Корпоративный менеджмент. Что такое модели зрелости управления проектами? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>;
20. Фоминых, М. М. Сравнительный анализ моделей зрелости корпоративных систем управления проектами / М.М. Фоминых, 2011;
21. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Издательство Юрайт, 2014. – 422 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс;
22. Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник / А.Ю. Сооляттэ. – Москва : Московский финансово – промышленный университет «Синергия». – 2012. – 816 с.;
23. Султанов, И. А. Реализация проекта: основные методы и механизмы. Ключевые процессы реализации проекта / И. А. Султанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://projectimo.ru>;
24. УМКА Camp – лагерь со смыслом! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.camp.krasumka.ru>;

25. Ильина, О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации: монография / О.Н. Ильина, 2012;
26. Проектная практика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pmpractice.ru>;
27. Ковалев, С. Проекты совершенствования и развития деятельности предприятия - инициация и планирование - шаг за шагом / С. Ковалев, 2011;
28. Авдеева, Л. А. Совершенствование процессов управления проектами в проектных организациях / Л. А. Авдеева, К. М. Мусабиров // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – Том 8. – №1. – 2016;
29. Воробович, Н. П. Программные пакеты, предназначенные для управления проектами / Н. П. Воробович, О. Ю. Семенов // Вестник КрасГАУ. – №9. – 2011;
30. Гультяев, А. В. MS Office Project Professional 2007. Управление проектами / А. В. Гультяев. – Москва : 2012;
31. Бесплатные системы управления проектами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://freeanalogs.ru>;
32. Профессия: проектный менеджер. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rjob.ru>;
33. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н. В. Угрюмова – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.- 304 с.;
34. Курсы управления проектами – обучение проектному менеджменту в Красноярске. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bokrs.ru>;
35. НОУ ИНТУИТ. Национальный открытый университет. Методологические основы управления проектами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для сотрудников проектного отдела

Занимаемая должность _____

1. Какие из приведенных ниже целей считаются наиболее важными для Вашего центра на ближайшие полгода? Выберите ДВЕ цели.

- А) расширить рыночную долю;
- Б) увеличить приток новых клиентов;
- В) рост доли постоянных клиентов;
- Г) увеличение рентабельности продаж (проектов);
- Д) повысить эффективность сотрудников отдела продаж;
- Е) расширить каналы продаж.

2. Как Вы считаете, требуются ли на сегодняшний день изменения в составе сотрудников проектного отдела?

- А) нет, проектный отдел полностью сформирован;
- Б) да, необходимо постоянно привлекать новых квалифицированных людей из-за большего количества проектов, а также нехватки людей уже в имеющиеся команды проектов;

3. Требуется ли, по Вашему мнению, в настоящее время обучение для сотрудников проектного отдела в сфере управления проектами?

- А) нет, все сотрудники достаточно квалифицированы;
- Б) да, обучение необходимо.

4. Каких способностей, знаний или навыков, по Вашему мнению, не достаточно сотрудникам проектного отдела? (отвечать на данный вопрос только в том случае, если Вы ответили «да» в предыдущем, можно выбрать несколько вариантов ответов)

- А) знаний и умений в области управления людьми;
- Б) организаторских способностей;
- В) умений пользоваться программным обеспечением для управления проектами;
- Г) умений планировать, предвидеть все возможные риски и разрабатывать альтернативные решения в этих случаях;
- Д) другое _____

5. Что, по Вашему мнению, должно лежать в основе управления проектами? (выбрать один вариант ответа)

- А) опыт предыдущих проектов;
- Б) применение научных методов управления проектами (метод критического пути);
- В) применение общепринятых международных стандартов (PMBOK).

Продолжение приложения А

6. Как можно охарактеризовать процедуру контроля над ходом реализации проектов в Вашей компании (отметьте наиболее подходящий вариант):

Контроль производится редко, только исполнительным директором и обычно документально не фиксируется	
Контроль производится регулярно в виде устного обсуждения имеющихся результатов на планерке всех участников проекта, единых шаблонов для подготовки отчетов нет	
Контроль производится регулярно, для этого заранее подготавливаются отчеты о проделанной работе людьми, определенными по регламенту проекта, с помощью применения стандартных шаблонов, отчеты загружаются в единую информационную систему для общего пользования всеми участниками проекта	

Другое _____

7. Укажите инструменты и методы управления проектами, используемые в Вашей компании. Если инструмент (метод) применяется, оцените степень его практического использования (1 – используется редко, 2 – используется регулярно) или же поставьте 0, если инструмент не используется.

Название инструмента, метода	Степень практического использования
Разработка детального плана проекта (иерархическая структура работ)	
Базовое расписание проекта (утвержденный план-график с указанными временными фазами проекта, контрольными точками и элементами иерархической структуры работ – диаграмма Ганта)	
Матрица ответственности	
Промежуточные отчеты о выполнении проекта	
План управления коммуникациями	
План управления рисками	
План управления закупками	
План управления качеством	
План управления изменениями	
План управления человеческими ресурсами	
Резервы на возможные потери – риски проекта (временные, денежные)	
Программное обеспечение для планирования и контроля проектов, в т.ч. MS Project	
MS Excel	
MS Word	
Программное обеспечение для оценки экономической эффективности проектов (Project Expert, Cobra)	

8. Расположите по степени важности в порядке убывания условия успешного проекта.

- А) детальное планирование проекта на стадии разработки;
- Б) стабильная слаженная команда проекта;
- В) четко сформулированные цели проекта;

Продолжение приложения А

- Г) наличие квалифицированного и талантливое руководителя (исполнительного директора);
- Д) наличие опытных проект-менеджеров;
- Е) наличие хорошей и открытой коммуникации между всеми участниками проекта;
- Ж) эффективная система контроля.

9. Как Вы считаете, какого стиля управления должен придерживаться руководитель (Р.) проекта по отношению к своим подчиненным (П.) для эффективного управления?

А) авторитарного – Р. требует докладывать ему обо всех делах, в принятии решения к мнению коллектива не прислушивается. Управление осуществляется в форме приказов, наказаний и замечаний, при разговоре резок и груб. Ведет очень строгий детальный контроль, лишает П. инициативы. Интересы дела значительно выше интересов людей;

Б) демократического – Работа осуществляется посредством распределения полномочий, инициативы и ответственности между Р. и П. Всегда выясняет мнение коллектива по важным вопросам и информирует их, принимает коллегиальные решения. Общение с П. проходит в форме пожеланий, рекомендаций, поощрений за оперативную работу, Р. доброжелателен и вежлив, по необходимости может применить метод приказа;

В) либерального стиля – Отсутствие активного участия Р. в управлении коллективом, он ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. П. в таком случае самостоятельные и творческие люди. Редко контролирует работу.

10. Согласны ли Вы со следующим высказыванием: «чтобы проект реализовался успешно, ответственность за осуществление всех его процессов должен нести один и тот же проект-менеджер»?

- А) да, конечно;
- Б) нет;
- В) затрудняюсь ответить.

11. Какие факторы из приведенного ниже списка Вы считаете наиболее важными для успешной реализации проекта? (можно выбрать несколько факторов)

- А) учет требований всех заинтересованных сторон, за исключением целевой аудитории;
- Б) учет требований целевой аудитории;
- В) готовность команды проекта к изменениям в плане;
- Г) достаточное ресурсное обеспечение проекта;
- Д) своевременное выполнение всех задач.

Окончание приложения А

12. Какие действия предпринимаются в случае существенных отклонений проекта от плана по срокам? (можно выбрать несколько вариантов)

- А) назначается новый руководитель (проект-менеджер);
- Б) работа над проектом становится более интенсивной;
- В) привлекаются дополнительные квалифицированные люди в команду проекта;
- Г) принимается решение о закрытии проекта;
- Д) осуществляется перепланировка проекта;
- Е) другое _____

13. Какие действия предпринимаются в случае существенных отклонений проекта от запланированного бюджета? (можно выбрать несколько вариантов)

- А) осуществляется перепланировка проекта;
- Б) увеличивается бюджет;
- В) принимается решение о закрытии проекта по причине неправильного планирования;
- Г) происходит перераспределение обязанностей между участниками проекта;
- Д) другое _____

14. Каким преимущественно образом осуществляются коммуникации между участниками проекта в Вашей компании в ходе реализации проекта? (выберите два варианта ответа)

- А) переписка по электронной почте;
- Б) телефонная связь;
- В) с помощью системы Битрикс 24;
- Г) посредством рабочих встреч;
- Д) другое _____

15. Расположите по степени значимости причины неудачи (провала) проекта?

- А) недостаточно детальное планирование;
- Б) нереальные планы;
- В) недостаточно ресурсов (денежных, временных);
- Г) отсутствие четко поставленной цели проекта;
- Д) отсутствие профессиональной компетенции у проект-менеджера.

Спасибо за сотрудничество!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Паспорт проекта (образец)

№ П/П	Наименование пункта	Описание
1.	Название проекта	Название выполняет множество функций – и привлечения внимания, и придание идее некоторой солидности, и просто упрощает коммуникацию. Название с одной стороны должно отражать основное содержание проекта, с другой - выполнять свои PR-функции.
2.	Автор проекта	Ф.И.О. автора проекта, контакты (телефон, e-mail)
3.	Проблема, на решение которой направлен проект	<p>Этот раздел заявки не должен быть очень объемным: Вам необходимо лишь поставить проблему, а не убеждать в том, насколько она важна, необходимо максимально точно и сфокусировано определить перечень социальных проблем, на решение которых направлен проект. Описывая проблему, рассказывайте о существующей ситуации в стране в целом и вашем регионе конкретно, демонстрируя свою компетентность с помощью статистических данных, ссылок на научные и публицистические источники.</p> <p>Почему актуален проект? В чем его сущность? Инновационность? Другими словами: почему данный проект нужен здесь и сейчас. Необходимо помнить, что цель проекта - это «перевернутая проблема», то есть, грамотно определив проблему, целью проекта выбирают способ её разрешения.</p>
4.	Целевая аудитория	Те, кто получает благо, которое создается во время проекта.
5.	География реализации проекта	Указать наименование субъекта (субъектов) Российской Федерации, муниципального образования (муниципальных образований), на территории которых будет реализовываться Проект.
6.	Цель проекта	<p>Здесь Вам необходимо описать, какую цель ставит перед собой исполнитель для решения выбранной проблемы.</p> <p>Конкретная. Цель должна быть четкой, конкретной. Если в цели есть слова: «больше», «раньше», то нужно обязательно указать, на сколько (рублей, минут, процентов и т.д.).</p> <p>Измеримая. Результат достижения цели должен быть измеримым.</p> <p>Достижимая. Вы должны быть способны достичь этой цели, хотя бы в потенциале. Должны обладать ресурсами (внешними и внутренними) для ее достижения, либо быть способными эти ресурсы обрести.</p> <p>Реалистичная. Необходимо реально оценивать свои ресурсы по достижению цели. Это не означает, что цель не должна быть амбициозной, как раз наоборот. Если общая цель не является реалистичной, разбейте ее на несколько реалистичных целей.</p> <p>Определенная по времени. Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели нет.</p>

Продолжение приложения Б

7.	Задачи проекта	<p>Вам необходимо описать, какие задачи нужно будет решить для достижения поставленных целей. Задачи социальных проектов делятся на несколько категорий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организационные (сформировать группу ... , организовать клуб ..., оборудовать кабинет ...); - учебные (передать технологию..., обучить группу волонтеров, консультантов...); - методические (разработать программу..., выпустить методическое пособие..., распространить технологию в регионе...); - информационные (выступить в СМИ о реализации проекта не менее 3 раз..., провести цикл лекций...); - координационные (скоординировать работу заинтересованных ведомств..., объединить усилия общественных организаций и государственных учреждений...). <p>Проект не должен иметь слишком много задач (обычно - от 3 до 5); лучше, если эти задачи из разных категорий: организационная + учебная + методическая.</p> <p>Если для реализации наших идей требуется привлечь дополнительные ресурсы: деньги, людей, технологии. И тогда отдельными задачами проекта станут задачи по привлечению недостающих средств по проекту.</p>																					
8.	Сроки реализации проекта	<p>Указать конкретные сроки проекта (с ____ по ____)</p> <table border="1" data-bbox="507 1025 1382 1283"> <thead> <tr> <th data-bbox="507 1025 798 1066">Сроки</th><th data-bbox="798 1025 1088 1066">Мероприятия</th><th data-bbox="1088 1025 1382 1066">Ответственный</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" data-bbox="507 1066 1382 1106">Подготовительный этап</td></tr> <tr> <td data-bbox="507 1106 798 1146"></td><td data-bbox="798 1106 1088 1146"></td><td data-bbox="1088 1106 1382 1146"></td></tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="507 1146 1382 1187">Основной этап</td></tr> <tr> <td data-bbox="507 1187 798 1227"></td><td data-bbox="798 1187 1088 1227"></td><td data-bbox="1088 1187 1382 1227"></td></tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="507 1227 1382 1267">Аналитический этап</td></tr> <tr> <td data-bbox="507 1267 798 1308"></td><td data-bbox="798 1267 1088 1308"></td><td data-bbox="1088 1267 1382 1308"></td></tr> </tbody> </table>	Сроки	Мероприятия	Ответственный	Подготовительный этап						Основной этап						Аналитический этап					
Сроки	Мероприятия	Ответственный																					
Подготовительный этап																							
Основной этап																							
Аналитический этап																							
9.	Ресурсное обеспечение проекта	<p>Дать краткое описание ресурсов, которыми располагает заявитель для реализации Проекта. Прописать необходимые ресурсы для реализации проекта: материальные, технические, кадровые, методические, интеллектуальные, административные.</p>																					
10.	Источники и объём финансирования	<p>Указать объём средств, необходимых для реализации мероприятий Проекта. Всего - ___, и в том числе:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) объём собственных средств заявителя, направляемых на реализацию мероприятий Проекта; 2) объём привлеченных (благотворительных) средств, поступивших от сторонних организаций или граждан на реализацию мероприятий Проекта; 3) объём дополнительно требуемых средств. 																					

Окончание приложения Б

11.	Ожидаемые результаты проекта	В этом разделе необходимо подробно описать (с указанием количественных показателей), что будет получено в результате выполнения данного проекта. Например, если запланировано проведение семинара, то, сколько человек будет обучено в результате; если это программа по предоставлению каких-либо услуг, то, сколько человек или организаций (привести перечень этих организаций) будут пользоваться этими услугами; если это выпуск бюллетеня, то, сколько выпусков и сколько экземпляров будет издано, как они будут распространяться, по каким каналам, за плату или бесплатно и сколько человек или организаций (каких конкретно) выиграют от подобного издания и т.д.
12.	Показатели ожидаемой эффективности реализации проекта	Указать следующие обязательные (общие для всех проектов) показатели ожидаемой эффективности реализации Проекта: 1) общее число детей и взрослых, принимающих участие в мероприятиях Проекта - __ человек; 2) число семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, включенных в состав целевой группы Проекта и получивших помощь с использованием новых методик и технологий _____ семей; 3) число детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, включенных в состав целевой группы Проекта и получивших помощь с использованием новых методик и технологий _____ человек; 4) число специалистов, которые будут принимать участие в мероприятиях Проекта _____ человек; 5) число добровольцев, участвующих в практической работе с целевой группой Проекта (2014 г. - __ человек, 2015 г. - __ человек). 6) количество мероприятий по распространению новых методик и технологий в работе с целевой группой Проекта (тренинги, обучающие семинары, стажировки, научно-практические конференции) __ мероприятий; 7) количество изданных методических материалов по использованию новых методов и технологий, внедренных в ходе проектной деятельности - _____ наименований; 8) общий тираж методических изданий, изданных в рамках Проекта - _____ экземпляров; 9) число публикаций в печатных средствах массовой информации о ходе и результатах реализации Проекта единиц.
13.	Пути отслеживания результатов проекта	Мониторинг, экспресс - опросы, анкетирование, наблюдение, диагностика.
14.	Аннотация проекта	Краткое изложение проекта, по 1-2 предложения на каждую часть, т.е. кратко обобщить, кто будет выполнять проект, почему и кому нужен этот проект, каковы цели и задачи, что получится в результате, как проект будет выполняться, сколько времени он будет продолжаться, сколько потребуется денег.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Матрица ответственности проекта (шаблон)

Роли могут быть различные, но обязательно должен быть один ответственный, один утверждающий. Обозначения:

И – исполнитель; О – ответственный; У – утверждает; С – согласует.

Работы (иерархическая структура работ) \ Роли	Участники проекта (заинтересованные стороны)				
	Высшее руководство	Функциональный Заказчик	Проект- менеджер	Команда проекта	Организации - подрядчики
Инициация проекта					
Концепция проекта					
Устав проекта					
Планирование проекта					
Предоставление исходных данных для планирования проекта					
Подготовка решений и документов					
Разработка Плана проекта					
Организация и контроль реализации проекта					
Контроль выполнения Плана					
Контроль достижения целевых показателей					
.....					
Закрытие проекта					
Итоговый отчет по проекту					

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

План рисков проекта (образец)

Название риска (по типам)	Вероятность возникновения	Планирование реагирования на риски		
		Метод реагирования	План предотвращения риска	План реагирования при возникновении риска
1. Материальные				
.....				
2. Технические				
.....				
3. Кадровые				
.....				
4. Финансовые				
.....				